

TEMPS ET DURÉE DES FONDATIONS

ENJEUX STRATÉGIES ET INCIDENCES

L'ATELIER DES FONDATIONS

CENTRE DES PENSIÈRES
DE LA FONDATION MÉRIEUX
6 ET 7 DÉCEMBRE 2007

SOMMAIRE

- 4 **Introduction**
Béatrice de Durfort
Déléguée générale
du Centre Français des Fondations
-
- 5 **L'actif d'une fondation face à l'effet du temps : à la recherche d'un équilibre entre valorisation et division des risques**
Jean-Luc Landier
Directeur général adjoint administration et finance, Fondation pour la Mémoire de la Shoah
Patrice Gonon
Secrétaire général, Fondation de France
Alexandre Lengereau
Président, AMADEIS
-
- 11 **L'allongement de la durée de vie : legs et donations**
Valérie Pierre
Directrice administrative et financière, Fondation Claude Pompidou
Maître Christelle Grandin
Notaire, Etude Chambrière, Grandin et Figerou
Kristiaan Tokka
Responsable legs et donations, Fondation d'Auteuil
-
- 16 **Le compte emploi ressources et les innovations comptables récentes du secteur**
Alain Levrard
Président du groupe de travail «Fondation» de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes / Ernst & Young
- 22 **La pérennité des fondations est-elle une utopie ?**
- 23 **Introduction**
Béatrice de Durfort
Déléguée générale,
Centre Français des Fondations
-
- 24 **Mutations statutaires: continuité dans le temps, évolution, révolution ?**
Maître Nathalie Bouche
Avocat à la cour
Marc de Monsebernard
Avocat à la cour, cabinet KGA
- 25 **I. Rendre le puzzle juridique cohérent pour une efficacité accrue du projet**
Jean-Jacques Bravaix
Directeur administratif et financier, Fondation Tour du Valat
- 28 **II. D'un statut à et fondation d'entreprise ?**
Nicolas Richard
Fondation EDF
- 29 **III. L'avenir des associations est-il dans les fondations ?**
Catherine El Arouni
Directrice administrative et financière, Fondation WWF-France
-
- Avenir des fondations : fusions, coopérations, disparitions, ouverture européenne**
- 34 **I. Apprendre des fusions absorptions - Le cas de la Fondation Mansart**
Bernard de La Rochefoucauld
Fondateur
- 35 **II. Entre prorogation et renouvellement : Les fondations d'entreprise sont-elles des phénix ?**
Anne de Danne
Déléguée générale, Fondation d'entreprise Wyeth pour la santé de l'enfant et de l'adolescent

- 37 **III. Individualiser l'hôpital pour raviver le projet de la fondation. L'exemple de la Fondation Hôpital Saint-Joseph à Marseille**

Antoine d'Arras

Directeur du développement
et des partenariats

- 41 **IV. Les fondations en plus large : qu'attendre d'un statut européen des fondations ?**

Emmanuelle Faure

Chargée des affaires européennes,
Centre Européen des Fondations

-
- 46 **Comment rendre lisible le type de pérennité ou consomptibilité retenu par la fondation dans la présentation des comptes ?**

Alain Levrard

Associé, en charge de l'activité audit,
conseil financier et comptable Organismes
sans but lucratif, Ernst & Young

Georges Maregiano

Associé KPMG Audit,

et Dominique Lemaistre,

Directrice du mécénat, Fondation de France

-
- 52 **Entre stratégie de long terme et engagement coup de pouce : l'engagement des fondations vis à vis de leurs partenaires. Philosophie, critères de choix, outils d'analyse et d'accompagnement**

Maximilian Martin

Executive Director, global Head,
Philanthropy services, UBS

Martine Gruere

Responsable économie et solidarité,
Fondation de France

Florence Goudchaux

Directrice de la philanthropie,
Fondation PhiTrust

- 58 **Vie et évolution des organes de direction : gérer continuité, fidélité et renouvellement dans la durée pour une meilleure gouvernance**

- 59 **I. Bilan d'une pratique observée**

Odile de Laurens

Responsable de l'Observatoire,
Fondation de France

- 61 **II. La charte de l'administrateur appliquée aux Fondations Institut Français des administrateurs (IFA)**

Francis Charhon

Président, Centre Français des Fondations,
Directeur général de la Fondation de France

- 62 **III. Organiser les instances de direction et de conseil pour construire la stabilité du projet et son nécessaire renouvellement**

Denis Le Squer

Président du directoire,
Fondation pour la Recherche Médicale

- 65 **IV. Fondations d'entreprise : pérennité et représentativité de la gouvernance dans une structure constituée pour une durée déterminée ?**

Stéphane Couchoux

Avocat associé, Responsable
du département « Mécénat, Fondation
& Association », Bignon Lebray et Associés

-
- 67 **Conclusion**

Francis Charhon

Président, Centre Français des Fondations

INTRODUCTION

Béatrice de Durfort

Déléguée générale
du Centre Français des Fondations

Le Centre Français des Fondations est très heureux de pouvoir réitérer ici la quatrième édition de l'Atelier des Fondations. Je remercie très chaleureusement la Fondation Mérieux pour son accueil et découvre avec plaisir que le Centre des Pensées va s'accroissant. Nous aurons donc dès 2008 la possibilité d'y être plus nombreux. Quelle chance !

Je souhaite exprimer toute ma gratitude aux nombreux interlocuteurs qui m'ont aidé dans l'élaboration de notre séminaire et tous les intervenants qui se sont mobilisés pour répondre à nos réflexions et attentes. Enfin, je le réjouis de vous que nous sommes désormais une centaine de personnes ici réunies toutes contributrices à la qualité des échanges au cours des sessions comme durant les pauses, moments privilégiés de l'échange et de la connaissance.

Nous avons souhaité en 2007 traiter d'un thème fondamental à la vie des fondations et pourtant souvent méconnu ou mal analysé. Notre secteur s'est développé dans un contexte historique où les fondamentaux ont été définis par la puissance publique, mis en œuvre par le ministère de l'Intérieur et le Conseil d'Etat. Partant de là, il est communément admis que les fondations sont pérennes. Bien des dispositions concernant les fondations découlent de cette hypothèse fondatrice. Cependant force est de constater que certaines fondations sont créées pour une durée définie (c'est le cas des fondations d'entreprise et des fondations de coopération scientifique, voire ponctuellement de certaines fondations reconnues d'utilité publique dérogatoires), que des fondations ont disparu soit qu'elles aient fermé, périclité, fusionné avec d'autres structures, mué en une fondation d'un autre type juridique, etc.

Ces transformations ne sont pas sans nous interpeller sur l'inscription des fondations dans la durée : s'agit-il d'une ambition, d'une utopie, d'une représentation anachronique des choses ? Comment adapter les fondations pour faire face aux cycles économiques, à l'allongement de la durée de vie des hommes, à l'accélération des mutations historiques ? Aux mutations des urgences et des besoins ? Autant de questions que nous essayerons d'analyser au cours des sessions à venir, qui pourront le cas échéant nous fournir matière à réflexion pour faire comprendre les fondations, mieux les adapter au temps qui court, et nous aider à les développer.

Je vous souhaite à tous un excellent Atelier 2007.

L'actif d'une fondation face à l'effet du temps: à la recherche d'un équilibre entre valorisation et division des risques



Le débat était animé par

Béatrice de Durfort

Délégue générale,
Centre Français
des Fondations

Participaient au débat :

Jean-Luc Landier

Directeur général adjoint
administration et finance,
Fondation pour la Mémoire
de la Shoah

Patrice Gonon

Secrétaire général,
Fondation de France

Alexandre Lengereau

Président, AMADEIS

Béatrice de Durfort

La thématique de la pérennité est très souvent mise en avant sans que l'on ne sache véritablement de quoi il est question. Il m'a semblé important de se pencher sur cette idée, en commençant par la gestion des financements. Les fondations sont de plus en plus créées pour une durée déterminée – je pense notamment à toutes les fondations d'entreprises et à objet scientifique –, mais nous nous en tiendrons ici aux fondations reconnues d'utilité publique, qui plus que d'autres sont concernées par l'usage et l'amenuisement financier.

Jean-Luc Landier

Vous renvoyez en effet au modèle des fondations disposant d'un capital significatif, et donc amenées à se pérenniser dans le temps.

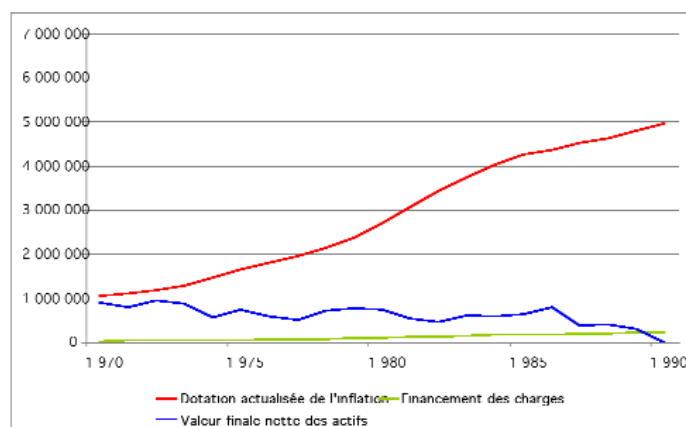
La Fondation pour la Mémoire de la Shoah, fondation de création récente puisqu'elle a à peine sept ans d'existence, est financée par des biens en déshérence issus des spoliations des Juifs de France pendant la guerre. Notre budget a été multiplié par cinq entre 2002 et 2006, et s'établit cette année à environ 25 millions d'euros. Nous veillons à la préservation de la valeur du fonds en euros constants, et devons donc adapter notre stratégie d'allocation d'actifs en fonction des nouveaux risques. Nous avons constitué un portefeuille mobilier, qu'il convient désormais de diversifier.

Patrice Gonon

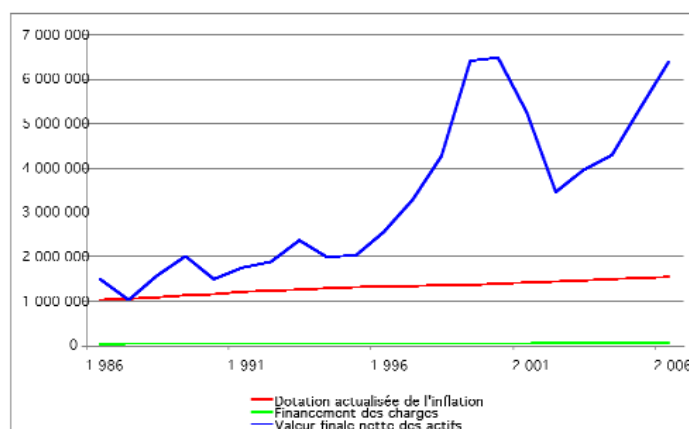
Pour aborder la problématique de la pérennité des fondations sous l'angle financier, nous souhaitons vous présenter un exemple, certes quelque peu schématisé, d'une fondation dotée d'un capital initial, en prenant en compte les hypothèses suivantes :

Une fondation est créée avec une dotation initiale de 1 million d'euros et ne reçoit aucune dotation complémentaire par la suite.

- Cette fondation doit assurer une charge régulière de 30 000 euros par an (valeur initiale).
- La dotation est placée totalement en actions françaises (indice MSCI France)
- L'inflation française est appliquée à la revalorisation de la dotation et de la charge.

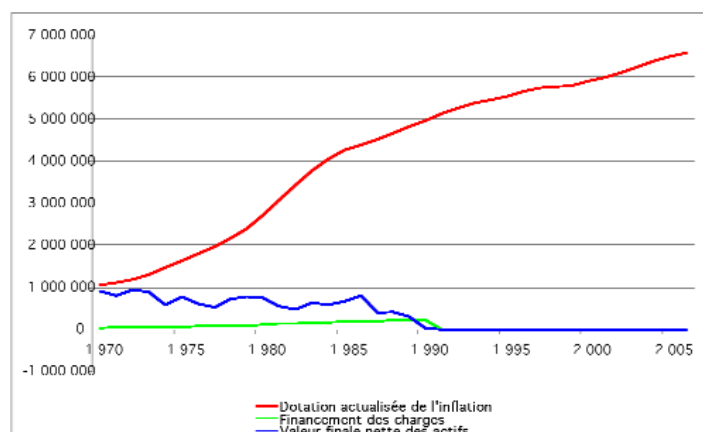


Le graphique montre que le moment où l'on démarre une fondation est crucial. Dans l'exemple ci-dessus, entre 1970 et 1990, l'inflation s'est établie en moyenne à 8,34 % par an, tandis que les actions françaises progressaient en moyenne de 11,13 % par an. Ainsi, la rentabilité réelle du capital sur la période a été de 2,79 %, insuffisante pour



couvrir ses charges fixes. Dans ces circonstances, la fondation disparaît en 1990.

En revanche, si la fondation est créée en 1986, l'inflation a progressé de 2,19 % en moyenne jusqu'à 2006, les actions ayant augmenté de 11,78 %. La rentabilité réelle s'établit donc à un niveau nettement plus élevé, puisqu'elle atteint 9,59 %. Dans cet exemple, les perspectives de pérennité de la fondation sont solidement ancrées, car elle voit ses actifs atteindre plus de 6 millions d'euros au bout de vingt ans. Cette progression lui permet non seulement de payer ses charges, mais même de les accroître bien au-delà de l'hypothèse de départ et donc se développer.



Sur l'ensemble de la période 1970-2006, une société, si elle s'était contentée de payer des charges minimales en les diminuant de 2 % par rapport au premier exemple, aurait survécu : les actifs ne vaudraient qu'1,8 million d'euros au lieu de 6 millions d'euros, mais cette fondation aurait pu perdurer.

Ces quelques exemples permettent de cadrer largement notre débat. L'ennemi d'une fondation à capital et sans autres ressources est l'inflation. Les cycles de l'économie et de la rentabilité des placements mettent les fondations dans des situations très variées, certaines permettant l'accroissement de l'actif, tandis que d'autres sont délétères pour elles.

Deux types de réponses doivent être apportés aux problèmes que l'on vient de mettre en relief :

- les premières relèvent de l'ingénierie financière ;
- les secondes ont trait à la maîtrise des charges et à la recherche de ressources complémentaires à celles procurées par le capital.

Béatrice de Durfort

La première guerre mondiale a été fatale aux fondations créées auparavant. L'histoire nous présente de tristes antécédents, et il me semble que les fondations qui disposaient d'un capital immobilier sont celles qui ont réussi à survivre sur le très long terme.

Alexandre Lengereau

Parmi les contraintes des différentes catégories d'investisseurs institutionnels que je conseille, la pérennité et la nécessité absolue de préserver le « pouvoir d'achat » d'un capital initial (dotation corrigée des effets de l'inflation) est une des caractéristiques des fondations. Elles ne s'appliquent pas pour des fonds de retraite pensions ou des compagnies d'assurance par exemple. Pour les fondations n'ayant pas

d'autres sources de revenu, l'autre difficulté consiste à maintenir, dans la durée, un niveau d'activité suffisant.

Techniquement, la préservation d'un capital dans le temps contre les variations de marchés et contre l'érosion monétaire ne pose pas de grande difficulté. En revanche, il est difficile de trouver l'allocation d'actifs optimale permettant de prendre en compte les deux objectifs simultanément (préservation et action).

Notons enfin que la notion de pérennité n'a pas de signification précise en finance où nous raisonnons la plupart du temps sur des horizons relativement courts : 10, 20, 30 ans. Les historiques de performances des actifs financiers (actions, obligations...) sont d'ailleurs très difficiles à obtenir. Il est donc difficile de les modéliser sur une longue période.

Béatrice de Durfort

Je voudrais par ailleurs signaler que les statuts des fondations ne mentionnent jamais d'obligations sur la façon de traiter la pérennité.

Jean-Luc Landier

Le maintien de la valeur d'une dotation en euros courants et constants n'est pas inscrit dans le droit, mais il constitue une obligation que nous nous fixons de manière très stricte. La conciliation des impératifs contradictoires de l'action et de la conservation de la valeur de l'actif sur le long terme requiert une politique difficile à mener.

En premier lieu, nous avons des obligations à assurer pour les personnes concernées en premier lieu par notre fondation, c'est-à-dire les survivants de la Shoah. Nous avons donc décidé de continuer en 2008 de rester sur une part de charges établie à 5 % des ressources. L'étalement sur plusieurs exercices est un autre outil très utile pour préserver la valeur de notre patrimoine. Enfin, nous avons pu constituer des plus-values latentes entre 2003 et 2006, mais celles-ci sont exposées à l'inflation et à l'évolution des marchés et demeurent donc très fragiles.

Nous avons mené un débat intense sur la possibilité de constituer un fonds de réserve permettant de financer des objectifs pluriannuels, mais cette problématique n'a pas été jugée pertinente dans l'environnement de forte croissance des marchés. Elle pourrait toutefois revenir en grâce si la situation continuait à se dégrader de ce point de vue.

Béatrice de Durfort

Vous n'avez donc pas pu « résister » à l'augmentation de votre activité.

Jean-Luc Landier

La forte croissance de notre budget a aujourd'hui atteint un plafond.

Béatrice de Durfort

Patrice Gonon, pouvez-vous nous parler de votre expérience de responsable d'une fondation abritante et des atouts des fondations abritées ?

Patrice Gonon

Je suis intimement convaincu que le modèle de la fondation ne disposant que d'un apport au début de son existence est très difficile à maintenir d'un point de vue économique. J'ai eu l'occasion, dans le cadre de mon travail à la Fondation de France, de mesurer la différence fondamentale qu'il existe entre la fondation sous égide et la fondation abritante. Lorsque l'on ne fait pas croître les charges en volume, il est possible de survivre. La mutualisation permet de limiter largement les coûts de fonctionnement des fondations sous égide.

La fondation abritante fonctionne tout à fait différemment. La dotation de la Fondation de France s'établit à 72 millions d'euros, et non à 20 millions d'euros, ainsi qu'ils devraient l'être si les 3 millions d'euros initiaux avaient été simplement « actualisés ». Le modèle économique viable, comme pour celui d'une entreprise, consiste à augmenter le capital lorsque l'on veut faire croître l'activité. Les charges de la Fondation de France sont très nettement supérieures à ce qu'elles étaient lors de sa création, et elle a donc eu besoin d'augmenter ses ressources. Cela étant, la politique budgétaire présentée par Monsieur Landier est tout à fait nécessaire, et il faut notamment mettre en œuvre une pédagogie budgétaire vis-à-vis des conseils d'administration, afin de les habituer à accepter les variations budgétaires et l'existence de déficits certaines années.

Béatrice de Durfort

Les fondations reconnues d'utilité publique par le Conseil d'État se voient aujourd'hui imposer une dotation minimale, incompressible et inaliénable de un million d'euros or accepter sa finitude n'est-il pas une condition indispensable à la vie d'une fondation ? Ne faut-il pas permettre le risque pour favoriser le dynamisme et l'initiative quitte à fermer la fondation plutôt que de la laisser végéter en cas de relatif échec du projet ?

Alexandre Lengereau

Il existe un spectre très large de fondations. Certaines disposent de capitaux initiaux très importants avec des actions relativement réduites ; elles se trouvent donc dans une situation financière très favorable.

Béatrice de Durfort

Ceci pose toutefois la question de la communication.

Alexandre Lengereau

En effet. D'autres fondations, comme la FMS, ont des charges très importantes en regard de leur dotation.

Ainsi, toutes les fondations n'ont pas le même degré de tolérance au risque. Rappelons à cet égard quelques chiffres relativement récents. Les actions françaises ont chuté en 2001 de 18 %, puis de 33 % l'année suivante. En 1990, la baisse a atteint 24 % tandis qu'à l'inverse, les années 1982 à 1986 ont connu de très fortes croissances.

Dans ces conditions et compte tenu de la volatilité de ces « actifs risqués », nous conseillons aux fondations ayant des contraintes à court terme de bien diversifier leurs investissements.

Par ailleurs, la question de la cohérence des investissements financiers avec les valeurs de la fondation se pose de plus en plus souvent au sein des conseils d'administration. Le financement des entreprises ou des états via les investissements en actions ou en obligations constitue une responsabilité en tant que telle. Or il est possible aujourd'hui de prendre en compte dans le choix des valeurs des critères extra-financiers basés sur la responsabilité (sociale et environnementale notamment) des émetteurs.

Béatrice de Durfort

Patrice Gonon, qu'en est-il de la Fondation Hans Hartung ?

Patrice Gonon

La Fondation Hans Hartung et Anna Eva Bergman a été créée en 1994 grâce au legs universel de Hans Hartung et de son épouse, qui était constitué essentiellement d'œuvres de peinture, valorisées à hauteur de 2,6 milliards de francs au décès des artistes, en 1989, puis de 1,6 milliard de francs en 1994, lors de la création de la fondation, du fait de la chute du marché de l'art. La moitié des œuvres n'est pas cessible, tandis que l'autre moitié doit servir à financer les actions mises en œuvre par la Fondation. Celle-ci est toutefois confrontée à un problème très particulier : si les besoins de financement progressent trop vite, la mise sur le marché d'un grand nombre d'œuvres conduit à une diminution du cours de celles-ci, qui conduit à une dévalorisation de l'actif et donc produit l'inverse de l'effet escompté. La gestion budgétaire et financière de cette fondation requiert donc un pilotage très rigoureux.

Je suis par ailleurs trésorier du musée Angladon, fondé en Avignon avec un legs de biens financiers et immobiliers, à charge de faire fonctionner un petit musée, détenant notamment un petit nombre de tableaux de très grands maîtres (Van Gogh, Degas, Modigliani, Picasso, Sisley...). Le Conseil d'administration privilégie l'action présente – animation pour les jeunes enfants d'Avignon, réalisation de nombreuses expositions, etc. Les charges sont donc relativement importantes, et elles excèdent le schéma que je présentais précédemment. La finitude de cette fondation est donc inscrite, grosso modo, à l'horizon d'une génération. Le Conseil d'administration a préféré dans ce cas la perspective d'une « finitude » à une longévité aux résonnances un peu creuses.

Béatrice de Durfort

Qu'en est-il de la Fondation pour la Mémoire de la Shoah, Jean-Luc Landier ?

Jean-Luc Landier

L'obligation de préserver la mémoire de la Shoah s'impose à nous, obligation renforcée par l'origine de nos fonds.

Béatrice de Durfort

Combien des fondations représentées ici se sont posé la question de la pérennité de leur fondation ?

La majorité des participants acquiescent.

Michel Laine

Consultant

Des quatre excellents exposés que nous avons entendus, je tire l'idée qu'il n'existe pas véritablement de différence entre une fondation et une entreprise. Une entreprise vise à trouver des activités, une fondation ou à solliciter des dons. Par ailleurs, il me semble qu'il faille faire de la pédagogie pour le Conseil d'État, dont les décisions dans le domaine paraissent manquer de justesse.

Denis Le Squer

Président du Directoire, Fondation pour la Recherche Médicale

La pérennité est au cœur de notre préoccupation. La Fondation pour la Recherche Médicale est à la fois une fondation de fonds et de flux. La constitution de réserves nous permet de lisser nos ressources dans le temps, et donc de garantir la pérennité de nos actions. Nous sommes soumis pour l'ensemble de nos ressources à de véritables fluctuations, et nous devons être extrêmement réactifs en cas d'évolutions du marché. Nous devons nous assurer d'une constance de moyens, afin de préserver la constance de l'action ; cela n'est possible qu'en préservant une grande diversité de ressources.

Bernard de La Rochefoucauld

Fondateur, Fondation Mansart, Patrimoines naturels et culturels en France

Je ne perçois pas non plus de différence entre une fondation et une entreprise. Le don me paraît essentiel dans toutes les économies évoluées, et se développe progressivement en France. Cette forme d'échange est en croissance de 5 à 10 % par an, mais ses volumes sont encore beaucoup plus faibles que dans les pays anglo-saxons.

Dominique Lemaistre

Directrice du Mécénat, Fondation de France

Je me demande si certains représentent une fondation d'entreprise ici ; ce modèle est très spécifique, s'adossant sur la pérennité de l'entreprise créatrice. La Fondation de France est un modèle pérenne, qui peut abriter des fondations de flux comme de fonds, avec des horizons plus ou moins longs. Jusqu'à présent, le capital minimum s'établissait à 160 000 euros, mais ce seuil sera probablement relevé, notamment pour les fondations qui visent une certaine pérennité.

Xavier Doutriaux

Président honoraire,
Fondation de Blérancourt

Ma fondation, bien que modeste, date de 1661. La dotation initiale constituait essentiellement un legs de terres, sur lesquelles nous vivons toujours. Si l'on souhaite qu'une fondation dispose d'une certaine pérennité, il me semble que la possession d'un patrimoine foncier n'est pas à négliger. Nous avons maintenu notre activité au cours des siècles d'existence de la fondation, mais non progressé. 45 enfants sont aujourd'hui pris en charge, comme lors de la sa création. Les mises aux normes des bâtiments conduisent toutefois à des dépenses très importantes, qui doivent être lissées sur plusieurs années.

Béatrice de Durfort

La fondation a le droit de disposer d'un patrimoine immobilier, à la différence des associations. La pérennité dans le temps des fondations est souvent lié à cette détention d'éléments de patrimoine foncier.

Pour réfléchir cet atelier, je suis partie du modèle de la fondation de la Brasserie et de la malterie française. Le résumé qu'en dressent les actuels dirigeants témoigne d'une alternance de moments extrêmement denses et actifs et de moments de quasi sommeil de la fondation. En effet créée aux lendemains de la guerre de 14/18, elle propose de relancer une activité laminée par la guerre et fondamentale aux territoires de l'Est et du Nord de la France : elle jouit de ce fait de la reconnaissance d'utilité publique. Elle contribue considérablement au développement d'une école dans le domaine de l'agroalimentaire à Nancy (laquelle devient tout à fait autonome de sa mère fondatrice). La fondation initiera ensuite un pôle de recherche en réponses aux entreprises du secteur recherche. Par commodité et au vu des enjeux fiscaux et technique elle les organise en association, cette dernière à son tour s'autonomise de la fondation. Chacun de ces grands moments créatifs de la fondation l'aura en quelque sorte « décapitalisée » pour faire vivre un projet. Pour finir la fondation ne conservait qu'un terrain sur lequel elle établit un bail à bâtir en faveur de l'association qu'elle avait créée...

La vente des bâtiments a constitué une véritable recapitalisation, préalable à un redémarrage de l'activité. Les fondations sont ainsi capables de vivre des pauses dans leurs projets. Cette structure a véritablement mené à bien ses projets, en permettant à l'association de les réaliser de manière concrète. Lors de sa mise en sommeil, elle aurait dû selon certains critères être fermée, mais il est heureux qu'elle ne l'ait pas fait, étant donné son dynamisme aujourd'hui. La continuité n'est pas nécessairement un modèle absolu.

Patrice Gonon

Les fondations qui ne reçoivent pas un actif immobilier lors de leur création doivent à mon sens privilégier les valeurs mobilières, plus liquides. En outre, la titrisation de l'immobilier de bureau par exemple, ne remonte qu'à environ quinze ans, et il ne doit donc pas s'agir du cœur de l'allocation d'une fondation en début d'activité.

Sabine Vandier

Directeur, Banque Privée Anjou,
Groupe BNP Paribas

L'immobilier constitue toutefois une ressource stable et dont la croissance est garantie. Il ne faut pas raisonner en termes d'immobilier utilitaire, mais le placement d'une partie du patrimoine d'une fondation en immobilier locatif lui permet, ainsi que le montre l'histoire, de garantir sa pérennité et un certain niveau de ressources.

Béatrice de Durfort

Je vous remercie. Nous reprenons nos débats dans quelques instants.

L'allongement de la durée de vie : legs et donations

Le débat était animé par

Valérie Pierre

Directrice administrative
et financière, Fondation
Claude Pompidou

Participaient au débat :

Maître

Christelle Grandin

Notaire,
Etude Chambrière,
Grandin et Figerou

Kristiaan Tokka,

Responsable legs
et donations,
Fondation d'Auteuil

Valérie Pierre

Nous remercions les précédents intervenants, qui vous ont expliqué les enjeux de la pérennité des fondations ; cette inscription dans le temps des actions des fondations se conjuguent aussi avec le soutien des donateurs ; c'est pourquoi au vue de l'évolution démographique nous avons voulu attirer votre attention sur l'évolution et les conséquences de l'allongement de la durée de vie des donateurs.

En 1997, le France comptait 15 millions de mineurs et 43 millions de personnes majeures. En 2007, le nombre de mineurs n'a pas été modifié, tandis que les majeurs sont devenus 46 millions, du fait de l'allongement de la durée de la vie.

La loi a posé un certain nombre de garde-fous, puisque 630 000 personnes sont sous tutelle aujourd'hui. Globalement, l'on estime qu'un million de personnes seront sous protection en 2010. Cette zone de risque devant s'agrandir au fil des années il nous a paru opportun de faire un point juridique sur les différentes situations auxquelles une fondation pourrait être confrontée en matière de don et de legs.

Kristian Tokka

Nous sommes amenés à côtoyer des personnes de plus en plus âgées, et nous devons nous poser la question de leur aptitude à être donateurs. Sont aptes à donner les majeurs ou mineurs émancipés sains d'esprit. Ces conditions ne suffisent toutefois pas. La difficulté est d'autant plus grande que la législation a beaucoup évolué depuis peu. La différence entre un legs, un don ou une donation n'est évidente pour personne.

Maître Christelle Grandin

Je ne retiens pas de grande différence entre un don et une donation – la différence habituellement mise en avant est le passage devant notaire. Des questions peuvent se poser dans certains cas si l'acte n'est pas notarié ; dans le cas contraire, il nous revient de vous mettre en garde contre d'éventuelles situations à risque. Le legs intervient pour sa part après le décès.

Valérie Pierre

Ceci pose aussi la question de certaines pathologies, telles que la maladie d'Alzheimer, conduisant les patients à être tantôt capables et tantôt incapables d'effectuer un don. Dans de telles situations, il me semble que les proches devraient être partie prenante dans les échanges que vous menez avec ces personnes pour éviter des contestations ultérieures.

Kristian Tokka

Dans le cas de la personne présumée apte, l'on rencontre parfois des donateurs qui n'ont encore guère de repères des montants en euros. Il est alors nécessaire d'associer la famille aux démarches. La fondation doit par ailleurs servir de relais, et non de conseil patrimonial : il s'agit pour elle de bien orienter les donateurs plutôt que d'être à la fois conseiller et bénéficiaire de la personne dont elle attend un don.

Ceci suppose de respecter des règles éthiques strictes.

Certaines questions doivent toujours être posées à un donateur : a-t-il des descendants ? S'agit-il de ses fonds propres ? La donation conduit-elle à un appauvrissement essentiel du patrimoine ? Faut-il orienter la personne vers le notaire pour obtenir une donation en bonne et due forme ? Pour ce qui concerne la donation effectuée du vivant de cette personne, nous insistons sur la nécessité d'obtenir un accord de la part des descendants.

D'autres questions sont plus spécifiques au problème de l'allongement de la vie.

Maître Christelle Grandin

Le bienfaiteur ayant un parent âgé voit sa situation définie par la loi du 23 juin 2006. La libéralité graduelle est difficile à mettre en œuvre : il n'est jamais évident d'être méfiant vis-à-vis de donateurs, voire de refuser leur don. Cette question relève du ressenti, et il est essentiel de poser la question de la possibilité d'accepter un don, à un notaire par exemple, ou encore à un membre de la famille. Des personnes qui ne seraient pas en état d'incapacité peuvent le devenir rapidement dans le cadre de maladies

évolutives, et les notaires sont habitués à traiter ce type de difficultés, contrairement aux fondations bénéficiaires.

Certaines fondations versent les fonds sur des comptes d'attentes afin de ne pas avoir à se déposséder d'une somme qui a déjà servi à réaliser des actions. L'association de la famille, des enfants mais également des petits-enfants, est préférable si l'on souhaite s'assurer de l'absence de mauvaise surprise sur ce point.

Les libéralités graduelle et résiduelle permettent un échelonnement de la donation ; ces outils sont très intéressants et sont nouveaux. La loi prévoit désormais d'y associer les neveux et nièces et les enfants des familles recomposées.

Les enfants peuvent remettre en question les dons et legs s'ils ne disposent pas d'un héritage équivalent à ce à quoi ils ont droit. Dans les cas de donations importantes, les fondations peuvent suggérer qu'une réflexion de cet ordre soit mise en œuvre, afin de s'assurer que la somme donnée ne soit pas reprise après quelques temps.

La libéralité graduelle est grevée d'une charge comportant l'obligation pour le premier gratifié de conserver les biens ou droits qui en sont l'objet et de transmettre, à son décès, à un second gratifié désigné dans l'acte. Cette libéralité comporte une double obligation : conserver et transmettre. La libéralité résiduelle permet au disposant de charger la personne gratifiée de transmettre à son décès ce qui subsistera des biens ou des droits transmis à une autre personne désignée par le disposant lui-même. Ainsi, le premier gratifié n'est pas tenu de conserver ses biens ou droits et le second gratifié n'aura droit qu'à ce qui restera des biens et droits transmis lors du décès du premier gratifié.

Kristian Tokka

Le mandat de protection future permet d'améliorer les conditions du prolongement de la vie. Ses dispositifs sont les suivants.

- Un représentant est désigné, sous la forme d'une personne physique ou morale.
- Le mandataire doit jouir de sa pleine capacité et accepter le mandat.
- Le mandataire n'intervient qu'après production d'un certificat médical auprès du tribunal de grande instance, constatant l'incapacité de la personne protégée par le mandat. La liste des médecins habilités est définie par le Procureur de la République, afin d'éviter la délivrance du certificat par un médecin de famille qui soit trop proche.

La loi a été votée le 1^{er} mai 2007, mais sa prise d'effet, c'est-à-dire l'intervention du mandataire, n'interviendra qu'au 1^{er} janvier 2009.

Le mandat de protection future est pour sa part un acte sous seing privé, qui ne permet pas les actes de disposition comme les actes de vente. Il est contresigné par un avocat et écrit selon des règles établies par le Conseil d'État. Il est préférable que l'acte soit enregistré sous forme notariée car il permet alors de conduire à des actes de disposition. Cette disposition sera effective au 1^{er} janvier 2009.

Maître Christelle Grandin

Peu de confrères sont toutefois disposés à proposer un mandat de protection future, étant données les implications que ce dispositif comporte en termes de responsabilité.

Ma première réaction au vote de ce dispositif législatif est celui de la satisfaction, mais il peut s'avérer problématique, dans la mesure où le notaire remplace dans ce cas le juge des tutelles, ayant ainsi l'obligation de vérifier les comptes. Or nous ne disposons pas nécessairement des outils de compréhension et de la disponibilité pour ce faire. Nous ne pouvons vérifier si les dépenses sont véritablement effectuées au bénéfice des personnes sous mandat. Compte tenu de cette responsabilisation, vous trouverez il me semble peu de notaires prêts à établir ce type d'actes.

Kristian Tokka

L'acte sous seing privé permet toutefois également d'effectuer une vente.

Maître Christelle Grandin

Oui. Toutefois, ses conditions, de prix notamment, doivent être précisées dans le mandat.

Kristian Tokka

Vous ne pourrez pas échapper au mandat de protection future pour autrui, qui est pour sa part nécessairement notarié. Ce dispositif est destiné aux parents d'enfants mineurs ou majeurs incapables. Le mandataire n'interviendra qu'à l'incapacité du mandant ou après son décès.

Maître Christelle Grandin

Cet aspect de la loi est très important et répond au souci majeur des parents sur la prise en charge de leur enfant après leur mort. Les fondations peuvent mieux que toute autre s'occuper de ces problématiques, dans la mesure où elles sont a priori plus pérennes que les associations, et où leur constitution d'origine crée un climat de confiance

sur les actions, de même que le contrôle de l'État pour ce qui concerne les structures reconnues d'utilité publique. Les fondations peuvent donc avoir un rôle à jouer comme mandataires.

Le mandat de fin de vie est pour sa part particulièrement intéressant pour les dons d'organes par exemple. Ce type d'acte était plus tabou quelques années auparavant ; il est désormais plus facilement évoqué. Il s'agit d'une décision à prendre préalablement par un majeur en vue de préciser les directives médicales qu'il souhaite se voir appliquer en fin de vie, par exemple l'arrêt d'un traitement cancérologie en cas de mort clinique ou le don d'organe. Le mandat a une validité de 3 ans et est révocable à tout moment. Il s'agit d'un acte sous seing privé ou notarié, qui est entré en vigueur depuis plus d'un an. Ce dispositif n'est pas encore très connu et doit faire l'objet d'une communication.

Les notaires n'ont sur ce point aucune prévenance.

Le mandat à effet posthume donne pour sa part la possibilité de désigner une personne qui aura la charge de gérer les biens sur une période intermédiaire pour le compte des héritiers mineurs. L'exécuteur testamentaire n'a en effet pour travail que de gérer la succession. La gestion d'une entreprise, par exemple, peut être avec avantage prise en charge par le mandataire, dans le cas où les descendants ne s'entendraient guère et où l'indivision risquerait donc de faire perdre de la valeur au bien. Les éléments du dispositif sont les suivants.

- Il s'agit d'un acte notarié.
- Il porte sur tout ou partie de la succession.
- La durée du mandat atteint 2 ans, et 5 ans s'il est établi par le tribunal de grande instance ; il est renouvelable.
- Le mandataire ne peut vendre qu'avec l'accord des héritiers.
- La fin du mandat est actée par l'acceptation de la succession par un héritier.

Valérie Pierre

Le législateur a ainsi essayé de trouver des solutions techniques aux situations difficiles engendrées par l'allongement de la vie.

Il a également pris des dispositions plus générales pour les personnes majeures protégées. La loi du 5 mars 2007 consiste en une amélioration des dispositifs existant, en mettant au centre du système la personne incapable.

Maître Christelle Grandin

Les familles sont en outre responsabilisées et doivent prioritairement gérer la situation d'incapacité de ces personnes.

Valérie Pierre

Le premier dispositif de la loi est la sauvegarde de justice. Il s'agit d'une mesure temporaire d'une durée d'un an maximum. La personne garde ses droits civils et gère donc son patrimoine, et il est obligatoire de l'entendre avant de lui appliquer ce régime. La sauvegarde de justice est prononcée par le tribunal d'instance au vu d'une constatation médicale effectuée par un médecin agréé. Un contrôle des actes *a posteriori* est possible, et si la personne incapable s'avère lésée, le bénéficiaire est obligé de rendre les fonds.

Dans certains cas, la personne peut être représentée pour effectuer un acte de vente ou d'achat immobilier.

Kristian Tokka

La curatelle est un dispositif intermédiaire, consistant en une perte partielle des droits civils et en la nomination d'un curateur par le juge des tutelles. Le majeur est entendu dans le cadre de la présentation du dossier : il n'est plus écarté du processus comme auparavant. La décision de justice est publiée. Le curatelaire peut accomplir seuls certains actes tels que la rédaction d'un testament. Il doit être accompagné en revanche pour les actes graves, tels que les donations. Le curatelaire peut rédiger seul un testament mais a besoin de l'assistance du curateur pour un acte de disposition.

Maître Christelle Grandin

La tutelle est le dispositif le plus lourd, et ne plus être décidée qu'au terme d'un diagnostic médical réalisé par des médecins agréés : les facultés mentales doivent être altérées de façon permanente. Le tuteur est désigné pour une durée maximale de 5 ans. Le majeur protégé est représenté dans tous les actes de la vie civile.

Ce dispositif est défini par l'article 504 nouveau du Code Civil : « Le testament fait par le majeur après l'ouverture de la tutelle est nul de droit, à moins que le conseil de famille n'ait autorisé préalablement le majeur à tester avec l'assistance du tuteur ». En revanche, le majeur sous tutelle peut seul révoquer le testament qu'il a fait avant ou après l'ouverture de la tutelle. Je ne comprends pas à quoi sert disposition, qui me semble très dangereuse : il est étrange qu'une personne incapable de tester puisse révoquer un testament. Peut-être des explications seront-elles apportées ultérieurement sur ce point. Enfin, le texte dispose que « le testament fait antérieurement [à la mise sous tutelle] reste valable, à moins qu'il ne soit établi que, depuis l'ouverture de la tutelle, la cause qui avait déterminé le testateur à disposer a disparu. »

Kristian Tokka

De manière théorique, le legs d'une personne à une fondation en raison de son inimitié avec un neveu pourrait être remis en cause à la mort du neveu. Cela étant, l'article n'a pas été rédigé dans cette perspective et un legs implique en outre une adhésion à un projet.

Valérie Pierre

Les fondations ont la possibilité de connaître la situation des personnes protégées soit en interrogeant le notaire soit en consultant les comptes rendus des tribunaux d'instance et de grande instance (obligation de publicité).

Maître Christelle Grandin

La fondation ne peut en revanche pas demander les mentions marginales sur l'état civil, qui comprend par exemple des informations sur l'incapacité, la transsexualité, l'adoption, etc. La loi protège en effet la vie privée. Or il demeure nécessaire de demander l'approbation de la personne faisant un don, ce qui est particulièrement délicat. Les notaires disposent pour leur part de ces informations lorsqu'ils établissent des actes de donation notariés, et le recours à la profession peut donc être sécurisant pour la fondation.

Valérie Pierre

Ces dispositions légales ne peuvent pas se substituer à un code éthique que l'on s'impose.

Maître Christelle Grandin

Il est ici question du pressentiment de l'incapacité future ou progressive. Il s'agit d'un phénomène évolutif qui est difficile à appréhender, et qui requiert souvent d'en référer à la famille.

Bernard de La Rochefoucauld

Les fondations ayant des dizaines ou des centaines milliers de donateurs ne connaissent pas ces derniers, en dehors d'informations sur leurs adresses.

Maître Christelle Grandin

Les situations doivent être appréciées au cas par cas : si des dons anonymes de faibles montants sont réalisés, il n'est pas nécessaire de s'y pencher avec beaucoup d'attention. Il faut en revanche essayer d'obtenir le plus possible d'informations sur les nouveaux donateurs ou en cas de changement important des montants versés.

Baudouin de Brie

Administrateur délégué, Fondation Paul Parquet

Quel doit être notre comportement en cas de versements en espèces ?

Maître Christelle Grandin

Se pose alors le problème de l'origine des fonds.

Baudouin de Brie

Sommes-nous soumis à ce sujet aux mêmes obligations que les banques ?

Maître Christelle Grandin

Je l'ignore, mais votre banquier sera quoi qu'il en soit soumis à des obligations de contrôle.

Nathalie Bouche

Avocat à la Cour

La banque vous interrogera sur l'origine des fonds, qui ne seront pas crédités avant qu'elle n'en connaisse l'origine.

Maître Christelle Grandin

Il est de manière générale nécessaire de s'interroger sur la provenance de tout versement significatif.

Une intervenante

Il faut en outre prendre en compte le fait que certains dons peuvent être un moyen d'échapper au fisc.

Valérie Pierre

Il est possible que des personnes souhaitant ne pas être imposés à l'ISF effectuent parfois un don conséquent, par exemple.

Charles Proy

Secrétaire général, Fondation de Lille

La donation peut-elle également être un moyen de réduire les droits de succession ?

Maître Christelle Grandin

Cela n'est pas prévu par les décrets ; il s'agit d'une technique qui doit être utilisée avec prudence, car elle risque d'être remise en cause par la loi.

Un intervenant

Les notaires connaissent bien cette technique.

Maître Christelle Grandin

Non, pas tous. Les opérations durent toutefois souvent plus de six mois, car les papiers sont souvent longs à trouver.

Louis Marquot

Trésorier, Fondation pour la Protection de l'habitat de la faune sauvage

Une personne âgée nous a donné un terrain de plusieurs hectares. L'affaire est latente, puisque nous n'avons toujours pas reçu d'autorisation préfectorale.

Kristian Tokka

Nous nous trouvons dans une période transitoire entre l'ordonnance de 2005 et le décret d'application de la nouvelle loi. En principe, la loi nouvelle ne s'applique qu'à compter du 11 mai 2007, date de publication du décret. Dans la pratique, la préfecture de Paris se réserve le droit de faire rétroagir les dispositions nouvelles. Nous pouvons nous en féliciter, dans la mesure où cela a permis de débloquent un certain nombre de dossiers.

Louis Marquot

Dans mon cas, il est question de la préfecture de la Marne.

Kristian Tokka

Je ne connais pas sa position sur le sujet. Soit cette préfecture considère que le dossier est soumis à l'ancienne procédure, auquel cas elle doit l'instruire et rendre un arrêt, soit elle applique d'ores et déjà la nouvelle procédure, c'est-à-dire qu'elle dispose d'un délai de deux mois à compter de la réception du dossier complet pour faire valoir son droit d'opposition.

Valérie Pierre

J'insiste sur la notion de dossier complet car la date de dépôt d'un dossier incomplet ne peut être retenue comme point de départ du délai de deux mois..

Kristian Tokka

Le temps global d'autorisation tacite est de deux mois.

Maître Christelle Grandin

Selon la nouvelle procédure, le silence de l'administration vaut tacite acceptation. Le notaire peut-il se contenter du silence de l'administration ? Le même problème se pose pour le droit de l'urbanisme. Les pouvoirs publics n'écrivent plus sauf lorsqu'ils souhaitent manifester un refus. L'ancienne procédure serait plus claire dans votre cas, même si le souci de la durée se pose dans ce cas.

Le compte emplois- ressources et les innovations comptables récentes du secteur



Alain Levrard

Président du groupe de travail
« Fondation » de la Compagnie
nationale des commissaires
aux comptes / Ernst & Young

Bonjour Mesdames et Messieurs, je souhaite vous présenter ici le compte emplois-ressources et les innovations comptables récentes. Il n'existe aucun code en la matière, chaque mode de financement ayant donné lieu à une modalité d'organisation comptable. Nous sommes en présence d'un millefeuille législatif et réglementaire, qui rend difficile la lecture de l'ensemble des dispositifs.

I. Rapide panorama des textes applicables

Le règlement comptable CRC 99-01 a mis en place un référentiel comptable spécifique aux associations, avec notamment des dispositions particulières relatives à l'enregistrement des legs, dons et donations, ainsi qu'aux fonds dédiés. Ce texte ne dispose d'aucune mention particulière des fondations, et la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) a donc demandé une saisine du Conseil national de la comptabilité (CNC) afin qu'il soit remédié à ce manque.

La loi NRE (Nouvelle Régulation Economique) du 15 mai 2001 a étendu la procédure des conventions réglementées dans les associations, selon l'article L 612-5 du Code de Commerce. L'application aux fondations de ce régime n'est pas évidente, et des précisions législatives ou réglementaires doivent encore être apportées sur ce point.

Le décret du 3 mai 2002 a fixé le contenu du rapport spécial du commissaire aux comptes. Le problème des conventions réglementées relève surtout de la gouvernance.

La loi de finances n° 2001-1275 pour 2002 a complété l'article 261 du Code Général des Impôts, précisant les conditions pour pouvoir se prévaloir d'une gestion désintéressée, pour les associations qui rémunèrent leurs dirigeants.

Le décret 2004-76 du 20 janvier 2004 a complété l'annexe II du CGI par un article 242 C nouveau, qui introduit des interventions complémentaires des commissaires aux comptes.

La loi LSF du 1^{er} août 2003 a complété la loi NRE avec des nouvelles mesures, et notamment des précisions relatives au seuil de 153 000 euros qui vise les dons et les subventions.

La loi n° 2003-709 du 1^{er} août 2003 relative au mécénat dans les associations et les fondations a renforcé le régime de déductibilité des versements des entreprises et incité au développement des fondations.

La loi n° 2005-845 de sauvegarde des entreprises du 26 juillet 2005 a modifié la procédure d'alerte. Le commissaire aux comptes, lorsqu'il décèle des faits traduisant des risques de non-conformité, se doit d'en informer les dirigeants et, en fonction de leur réponse, l'organe délibérant. Il informe le Président du TGI de la procédure, celui-ci pouvant prendre toute mesure de sauvegarde qu'il estimerait utile.

II. Simplification du régime juridique

L'ordonnance n° 2005-856 du 28 juillet 2005 sur la réforme du régime juridique des associations et fondations est une réforme importante de par la volonté de simplification qui l'a sous-tendue. Les dispositions de cette ordonnance entreraient en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2006 (article 9). Elle dispose que « [...] les organismes qui ont un statut d'association ou de fondation [...] doivent établir des comptes annuels [...] et inclure dans l'annexe le compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public [...]. Le compte d'emploi est accompagné des informations relatives à son élaboration. »

Ces associations doivent assurer la publicité de leurs comptes annuels et du rapport du commissaire aux comptes dès les comptes de l'année 2007, ce qui n'est pas toujours le cas à l'heure actuelle. Le texte comble cette lacune et change le regard du public sur les comptes des associations et fondations.

III. Autres dispositifs législatifs

Le décret n° 2006-335 du 21 mars 2006 fixe le montant des subventions et des dons reçus à partir duquel les associations et les fondations sont soumises à certaines obligations, avec un seuil de 153 000 euros

La loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif prévoit la rémunération des trois plus hauts cadres dirigeants, sans cependant en donner une définition précise.

Le décret n° 2006-887 du 17 juillet 2006 prévoit la publication par voie électronique des subventions versées aux associations de droit français et aux fondations reconnues d'utilité publique, au-delà d'un seuil de 153 000 euros. Ce dispositif n'est pas encore opérant.

L'arrêté du 11 octobre 2006 est relatif au compte rendu financier prévu par l'article 10 de la loi du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.

L'instruction fiscale récapitulative 4 H-5-06 du 18 décembre 2006 fixe de façon pérenne, espérons-le, le régime fiscal du secteur.

La circulaire n° 5193/SG du 16 janvier 2007 précise pour sa part les dispositions liées aux subventions de l'État aux associations et conventions pluriannuelles d'objectifs.

Le décret n° 2007-431 du 25 mars 2007 précise la partie réglementaire du Code de commerce.

Le décret n° 2007-644 du 30 avril 2007 fixe le montant des dons reçus à partir duquel les associations et les fondations sont soumises à certaines obligations. Il est à noter que ce décret vient corriger l'abrogation malencontreuse de la disposition du décret n° 2006-335 précité, relative au montant des dons reçus.

L'avis du CNC n° 2007-05 du 4 mai 2007 relatif aux règles comptables applicables aux établissements et services privés sociaux et médico-sociaux relevant de l'article R. 314-1 du code de l'action sociale et des familles appliquant l'instruction budgétaire et comptable M22, ainsi qu'aux associations et fondations gestionnaires des établissements sociaux et médico-sociaux privés qui appliquent les règlements n° 99-01 et n° 99-03 du CRC, a permis une codification unifiée de l'ensemble des comptes, par exemple avec la mise en œuvre du règlement sur les actifs.

Le décret n° 2007-807 du 11 mai 2007 est relatif aux associations, fondations, congrégations et établissements publics du culte et porte application de l'article 910 du code civil (issu des modifications apportées par l'ordonnance du 28 juillet 2005 sur les legs et donations).

Une précision sur le régime des autorisations de legs – et le caractère suspensif de l'avis des héritiers – sera enfin prochainement défini par la loi.

IV. Questions sur le Compte d'Emploi des Ressources

La Cour des Comptes n'a pas souhaité continuer à participer au groupe de travail réuni par le CNC à la demande du CNCC. L'avis devrait être approuvé par un prochain collège du CNC, dont les membres n'ont été nommés que la semaine dernière.

1. Quels textes sont applicables ?

L'article 4 de la loi du 7 août 1991 indique que « Les organismes visés à l'article 3 de la présente loi établissent un compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public, qui précise notamment l'affectation des dons par type de dépenses ». Le décret du 30 juillet 1993 présente dans son article 1er les modalités de présentation du compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public par des organismes faisant appel à la générosité publique, ainsi que la liste des rubriques devant obligatoirement figurer au compte d'emploi des ressources collectées auprès du public. Il ne donnait toutefois pas de définition des concepts avancés. Ce texte a fait l'objet de travaux du Comité de la charte, et la Cour des Comptes a mis en avant un certain nombre de difficultés.

2. Quelles sont les difficultés rencontrées ?

Les difficultés réglementaires sont liées au silence des textes :

- absence de format de présentation normalisé ;
- absence de modification de l'arrêté après l'adoption du règlement 99.01 du CRC et après l'adoption de l'ordonnance du 28 juillet 2005 ;
- absence de définition précise de la notion de mission sociale, dans la loi de 1991 et dans l'arrêté de 1993.

Des difficultés pratiques doivent également être évoquées.

- Comment mettre en adéquation le CER avec le compte de résultat ?

• Comment suivre la pluri-annualité des financements non dédiés à des projets précis ? La Cour des Comptes souhaite suivre l'utilisation des fonds issus de la générosité publique jusqu'à leur extinction, et non uniquement la première année de leur affectation. Le mécanisme comptable actuel ne permet cependant pas d'individualiser les ressources en fonction de leur nature, et certaines associations et fondations affectent donc les résultats dans des réserves pour projets associatifs. Cet outil n'est cependant pas suffisamment utilisé. La Cour des Comptes insiste sur la nécessité de régler cette question. Le projet d'avis du CNC renvoie la responsabilité de définition

des missions de la fondation au Conseil d'administration, qui doit l'intégrer à sa communication financière. Cela suppose de mettre en œuvre une comptabilité analytique, mais la définition ne peut être d'ordre financier. Le cadre comptable est satisfaisant, mais les responsables des associations et fondations doivent encore réaliser un effort de définition de leur objet social.

- Comment traduire les investissements dans le CER ? La présentation d'un tableau de financement complet et normalisé ne peut être imposée aux associations, qui doivent toutefois commenter les cas de financement d'investissements par des montants issus de la générosité publique. Comment ventiler les coûts entre les différentes lignes d'emplois ? Selon l'organisation de la structure, il n'est pas possible de fixer des règles à l'avance ; le Conseil d'administration doit endosser les principes retenus pour affecter les dépenses aux différentes lignes du CER. Les personnels du siège, par exemple, qui ne gèrent que des missions sociales, doivent être rattachés à la ligne Mission sociale, tandis que celles de la Direction financière peuvent voir leur charge salariale séparée en plusieurs lignes. De manière générale, il est utile de se poser la question de l'impact financier d'un éventuel arrêt d'activité pour affecter les dépenses à tel ou tel poste.

- Que recouvre la notion de frais d'appel à la générosité du public ? Il a été très clairement indiqué que tous les frais d'appel à la générosité du public devaient par principe être considérés comme financés par la générosité publique. La ventilation entre les différentes lignes n'est dans ce cas pas trop discutée. Se pose toutefois encore la question de l'affectation des dépenses de communication.

3. Quelles perspectives ?

La mesure phare réside dans l'intégration du CER dans l'annexe aux comptes annuels.

Emplois	Ressources
Dépenses opérationnelles ou missions sociales :	Dons manuels (espèces, chèques, virements)
- ventilation par type d'action ou par pays ; - ventilation entre achats de biens et services, distribution directe de secours et subventions...	Legs, autres libéralités (comptabilisés à la valeur portée dans l'acte de libéralité)
	Produits de la vente des dons en nature
Coûts directs d'appel à la générosité publique (publicité, publication, frais postaux...), y compris les frais de traitement des dons	Produits financiers
Frais de fonctionnement de l'organisme, y compris les frais financiers	Autres produits liés à l'appel à la générosité publique
Ressources restant à affecter	Report des ressources non utilisées des campagnes antérieures

L'objectif du groupe de travail constitué par le CNC consiste à apporter une réponse au respect du cadre réglementaire et à définir les principes d'établissement du CER.

- Il est de la responsabilité des organes de l'association ou de la fondation de s'engager sur la définition des missions sociales.
- De la même façon, il est de la responsabilité des organes de l'association ou de la fondation de définir les règles retenues pour définir l'affectation des coûts (directs et indirects) aux missions sociales.

Les idées clés sont les suivantes :

- un CER en adéquation avec le compte de résultat, mettant en œuvre la traçabilité des charges et des emplois ;
- le suivi pluriannuel des ressources issues de la générosité du public, avec la notion de ressources consommées sur l'exercice et le suivi pluriannuel des réserves pour projet associatif ;
- la mise en évidence de l'affectation des ressources issues de la générosité du public par type d'emploi.

L'affectation des dons par type de dépense est prévue par la loi. La ventilation sur les trois lignes principales du compte d'emploi permet de répondre à l'esprit de la loi. Le règlement comptable devrait être approuvé par le collège du CNC, puis des discussions seront menées avec la Cour de Comptes. Il revient aux associations et fondations de bien définir leur objet social et de fournir des commentaires sur les modalités retenues pour affecter les dépenses au compte d'emplois. Les principes présentés dans l'annexe aux comptes annuels doivent évidemment être permanents dans le temps. Les ratios d'affectation aux missions sociales doivent permettre l'audit des comptes par les commissaires aux comptes, même s'il revient aux instances dirigeantes des structures de se déterminer sur leur politique de communication.

Une modification importante des nouveaux dispositifs réside dans le fait qu'un seul document sera désormais certifié par les commissaires aux comptes.

Les notes annexes doivent désormais être explicites :

- nécessité d'accompagner les indicateurs de commentaires explicitant la méthode utilisée pour leur construction ;
- nécessité de faire valider les indicateurs par les instances associatives ;
- nécessité d'assurer la permanence des méthodes.

Par ailleurs, le Ministère de l'Intérieur et le CNCC ont saisi le CNC pour que le règlement 99-01 soit assorti de commentaires spécifiquement dédiés :

- au mode enregistrement des dotations ;
- à la captation et définition du mode de caractère consommable des dotations si tel est le cas.

Ceci permettra de codifier les modes de présentation.

Pour conclure, le raccordement avec les normes IFRS, qui ne s'appliquent pas encore au secteur du *non profit*, est probable à terme.

Sabine Vandier

Quelle sont les sanctions en cas de non-respect des dispositifs présentés ?

Alain Levrard

Une telle entorse entraînerait la nullité de la forme de tenue de l'organe ayant présenté les comptes comme de la nomination des commissaires aux comptes. Aucune sanction financière n'est en revanche prévue.

Dominique Lemaistre

Jusqu'à quel point la Cour des Comptes entend-elle descendre dans la traçabilité ?

Alain Levrard

La Cour entend préciser l'affectation du résultat pour l'ensemble des dons jusqu'à leur extinction. Ceci est cependant tout à fait irréaliste. La Cour des Comptes souhaite éviter que les collectes de fonds soient tout à fait décorées de leur objet officiel.

Philippe-Henri DUTHEIL

Avocat au Barreau des Hauts de Seine,
Associé – Directeur du Secteur OSBL,
Ernst & Young Société d'avocats

La générosité du public peut-elle être affectée aux charges de structures ? Qu'en est-il par ailleurs de la publicité obligatoire et nominative des trois plus importantes rémunérations ?

Alain Levrard

Par construction, un certain nombre de fondations ne peuvent fonctionner que par l'appel à la générosité du public. Les structures disposant de multi-financements doivent mettre en place des structures administratives particulièrement lourdes pour gérer les contrats, et la Commission européenne n'accepte que 5 à 6 % de frais de structure, notamment dans le domaine médico-social. Ceci pose problème en termes de communication, ainsi que le relève France Générosités, mais tant que les pouvoirs publics laissent des fondations gérer des missions de service public, cette situation est inévitable.

Pour ce qui concerne les salaires, le texte est là encore mal écrit. Nous ne savons pas si les salariés ou les bénévoles sont concernés. La position des commissaires aux comptes consiste à considérer les rémunérations des dirigeants. Par ailleurs, il s'agit selon la CNC d'une information globale et qui n'est donc pas nominative. Ces informations ne sont en outre pas à publier dans les comptes annuels, mais doivent simplement être communiqué

aux membres du Conseil d'administration, de même que l'inventaire comptable, par exemple.

Stéphane Couchoux

Avocat associé,
Responsable du département
« Mécénat, Fondation & Association »,
Bignon Lebray & Associés
Existe-t-il un ratio de frais de fonctionnement maximal ?

Alain Levrard

Il n'existe aucune règle en la matière. Le Comité de la charte a formulé des recommandations, qui relèvent des bonnes pratiques, mais aucune règle n'est définie. En outre, les ratios changent dans le temps : cet élément n'est pas très normé.

Denis Le Squer

Un rapport de la Cour des Comptes de 2007 précise qu'il ne faut pas comparer les ratios de différentes structures. Ainsi l'action sociale nécessite-t-elle le paiement d'un nombre important de salaires, alors que la simple redistribution requiert moins de frais de structure et permet de mettre en avant dans la présentation financière des ratios beaucoup plus avantageux. Il est essentiel dans tous les cas de ne rien cacher et d'afficher clairement ce ratio.

Judith SYMONDS

JCS International,
Philanthropy & Strategy Advisors

La Cour des Comptes prend-elle en considération les évolutions des grandes fondations internationales, qui admettent la prise en compte de frais de fonctionnement comme preuves de la bonne santé des structures ? Les donateurs investissent dans un acteur et non dans une action, et la définition de ratios maximaux, ainsi que le recommande l'Union européenne, conduit certains acteurs à tricher.

Alain Levrard

Il ne me revient pas de parler au nom de la Cour des Comptes, mais chacun pousse à la professionnalisation du secteur, ce qui a nécessairement un coût. Il s'agit à mon sens surtout d'un problème de communication vis-à-vis de la presse. Nous pourrions revenir sur le sujet l'année prochaine, lorsque les nouvelles règles auront été adoptées.

La pérennité des fondations est-elle une utopie ?

Mutations statutaires :
continuité dans le temps,
évolution, révolution ?

**Bernard
de La Rochefoucauld**
Fondateur
de la Fondation Mansart

Anne de Danne
Déléguée générale,
Fondation d'entreprise
Wyeth pour la santé
de l'enfant
et de l'adolescent

Emmanuelle Faure
Chargée des affaires
européennes,
Centre Européen
des Fondations (EFC)

Antoine d'Arras
Directeur
du développement
et des partenariats,
Fondation Hôpital
Saint-Joseph

Avenir des fondations :
fusions, coopérations, disparitions,
ouverture européenne

Modérateurs

**Maître
Nathalie Bouche**
Avocat à la cour

Marc de Monsebernard
Avocat à la cour,
cabinet KGA

INTRODUCTION

Béatrice de Durfort

Déléguée générale,
Centre Français des Fondations

Dans le prolongement de la réunion de ce matin, nous démarrons un projet ambitieux de travail sur la naissance, la vie et la mort des fondations. J'ai été frappée en parlant régulièrement avec vous de me rendre compte que la notion de pérennité masque un grand nombre de transformations et qu'elle donne une lecture plane du temps. A mesure que vous avez pu décrire vos itinéraires et expériences, il m'a semblé intéressant de porter un regard plus approfondi sur les diverses manières dont les fondations s'inscrivent dans le temps.

Je travaille sur ce sujet avec Maître Nathalie Bouché, et Marc de Monsebernard, avocats à la Cour dans le cabinet KGA; je les remercie infiniment de s'atteler à cette tâche et d'avoir pu être présents à ce séminaire.

Les projets de cet après-midi n'expriment pas la totalité des situations envisageables, d'autant moins que les mutations réglementaires présentes et à venir sont nombreuses. Un conseiller référendaire à la Cour des Comptes m'indiquait récemment qu'il fallait dans ce domaine laisser parler le darwinisme statutaire, reconnaissant implicitement que les statuts de fondation n'auraient peut-être pas partout le même succès et la même pérennité.

Marie Lottier, Chef du bureau des groupements et associations du ministère de l'Intérieur, qui n'a pas pu venir aujourd'hui, s'apprêtait à vous indiquer combien les transformations des fondations reconnues d'utilité publique vont dans le sens d'une rigueur accrue – d'une raideur, pourrais-je ajouter. Le Conseil d'État impose aujourd'hui une relecture de la totalité des statuts pour les mettre en conformité avec les statuts types lorsque l'on souhaite procéder à une transformation statutaire d'une fondation reconnue d'utilité publique.

Mutations statutaires : continuité dans le temps, évolution, révolution ?



Modérateurs

Maître Nathalie Bouche

Avocat à la cour

Marc de Monsebernard

Avocat à la cour, cabinet KGA

Nathalie Bouche

Les intervenants vous feront part de leur expérience dans l'évolution de la vie de leurs fondations. Des cas divers seront présentés : les expériences d'une fondation reconnue d'utilité publique et d'une fondation d'entreprise, ainsi qu'une expérience internationale de réunion de deux fondations.

I. Rendre le puzzle juridique cohérent pour une efficacité accrue du projet

Jean-Jacques Bravaïs

Directeur administratif et financier,
Fondation Tour du Valat

Notre Fondation a connu en 2003 une situation de crise nous obligeant à mettre à plat toute notre organisation, ce qui s'est concrétisé en 2006.

Plusieurs structures juridiques étaient regroupées dans une même unité économique et de lieu.

La fondation est un centre de recherche pour la conservation des zones humides méditerranéennes, visant à arrêter la perte et la dégradation des zones humides méditerranéennes et de leurs ressources naturelles, les restaurer et promouvoir leur utilisation rationnelle.

Notre fondation a été créée par Luc Hoffmann, Docteur en biologie qui a acquis le domaine en 1947 et y a créé le centre de recherche en 1954. Monsieur Hoffmann est également membre fondateur du WWF International et de la Fondation Internationale du Banc d'Arguin et membre actif de Wetlands International et de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature.

La fondation de droit suisse Tour du Valat a été créée en 1974, avant la fondation de droit français reconnue d'utilité publique, Sansouire, en 1978. En 1997 est créée l'Association Saint Seren, puis la fusion intervient en 2006.

La Tour du Valat est une fondation scientifique privée reconnue d'utilité publique disposant d'un budget annuel d'environ 4 millions d'euros, et d'une triple source de financement ;

- capitaux propres (22%) ;
- conventions et revenus de prestations (26%) ;
- dons de fondations, particuliers et entreprises.

Le domaine de la Tour du Valat couvre 2 600 hectares, dont 1 100 bénéficient depuis 1984 d'un classement en réserve naturelle.



On y trouve entre autres :

- des milieux rares et menacés ;
- de grandes étendues de sansouires ;
- 460 espèces de plantes dont environ 15 sont protégées ;
- plus de 300 espèces d'oiseaux dont au moins 50 nichant sur le domaine.

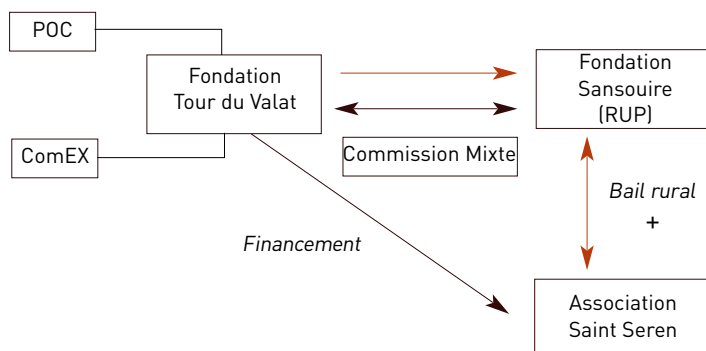
Une soixantaine de salariés sont répartis en quatre équipes :

- l'équipe scientifique : une trentaine de chercheurs, chefs de projets, ingénieurs, techniciens ;
- la gestion du domaine : une dizaine d'ingénieurs, techniciens agricoles et des systèmes naturels, agents de maintenance et gardians ;
- les services généraux, dont une cantine, un garage automobile, une immense bibliothèque ;
- la direction.

Nous nous considérons avant tout comme une fondation de recherche, et fonctionnant selon des programmes quinquennaux. Le programme 2006-2010 s'articule autour de trois thématiques :

- un « Observatoire des Zones Humides Méditerranéennes » visant à alimenter et influencer les politiques publiques ;
- la gestion intégrée et dynamiques des écosystèmes, vers la gestion intégrée des zones humides par l'agriculture extensive, chasse durable, écotourisme, etc. ;
- les changements globaux et dynamiques des espèces protégées et envahissantes et leurs réactions face au réchauffement climatique et à la pression humaine, avec notamment en Camargue l'émergence d'un tourisme de masse.

- la Fondation Tour du Valat en Suisse ;
- la Fondation Sansouire ;
- l'association Saint Seren.

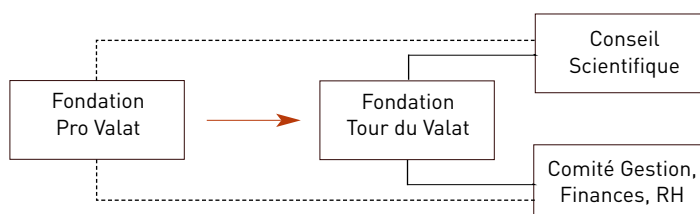


- Le capital, situé en suisse, permettait d'alimenter le programme de recherche.
- La création de la RUP française permettait de pérenniser la structure et les activités et d'embaucher des salariés dans des conditions sociales favorables, et de faciliter des contacts avec les ministères et les instances nationales.
- En termes de gestion des risques, la séparation des activités agricoles lucratives dans une structure spécifique.

Toutes les décisions concernant la fondation française étaient prises par les organes décisionnaires de la fondation suisse. Certains problèmes tranchés dans une instance pouvaient en outre ressortir dans une autre. Nos deux Conseils d'administration se suivaient d'un jour sur l'autre, et cela créait des problèmes.

La confusion dans les noms était source de difficultés. Ainsi le nom de Tour de Valat était-il très connu, et des demandes de subventions effectuées sous l'autre nom n'avaient-elles pas de suites. La complexité administrative et comptable donnait une image locale d'opacité.

La nouvelle structure est la suivante :



L'approbation des nouveaux statuts est intervenue aux Conseils d'administration de novembre 2005 et juin 2006. La Fondation Sansouire a été renommée Tour du Valat. Les nouveaux statuts sont adaptés à notre véritable mission en améliorant notre objet social. La nouvelle fondation vise à obtenir le label « Fondation de Recherche ». La gouvernance est dynamisée par la création de trois collèges, la nomination de personnalités qualifiées indépendantes et la limitation du nombre de mandats, renouvelable seulement une fois. Les ministères de tutelle – Intérieur, Recherche et Environnement –, ainsi que la mairie d'Arles, sont représentés au Conseil d'administration.

Dès 2006, le POC (Conseil scientifique) et le ComEx (Bureau) rendent compte au Conseil d'administration de la nouvelle Fondation Tour du Valat.

Il est procédé à la fusion de la Fondation Sansouire et de l'Association Saint Seren et à la suppression de l'établissement français Tour du Valat.

Changement de management opérationnel

- Nouvelle équipe
- Plus de professionnalisme
- Ouverture sur le monde de l'entreprise
- Évaluation externe
- Objectifs de recherche de fonds externes fixés à chaque équipe
- Diversification et renforcement des partenariats
 - Conventions cadres (Universités, Région)
 - Réactivité et efficacité lors des appels à projets
 - Mécénats

La Fondation suisse se concentre sur la gestion et la protection du capital, ainsi que sur l'allocation de ressources pour la mise en œuvre de la mission par la fondation française.

Nous avons par ailleurs eu recours à un plan de suppression d'effectifs. La présence du fondateur, qui vivait sur place, donnait lieu à un management paternaliste et il a été décidé d'être beaucoup plus professionnel. Pour cela, une politique d'ouverture et d'évaluation a été mise en œuvre. Nous avons décroché certains projets de l'Agence Nationale pour la Recherche, et pilotons même un certain nombre de consortiums. Nos partenariats ont été diversifiés (Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, mécènes d'entreprise).

La dernière étape, en cours, est celle de l'approbation des nouveaux statuts.

- ils ont été approuvés en Conseil d'administration au mois de juin 2006,
- envoyés aux Bureaux des Groupements en juillet 2006,
- traités puis envoyés aux ministères sollicités ;
- une demande de changement a été formulée en avril 2007,
- acceptée au Conseil d'administration du mois de juin 2007 ;
- les statuts ont été transmis au Conseil d'État en août 2007, et nous sommes toujours en attente d'une réponse à ce jour.

Nous avons dû procéder à un seul changement par rapport aux statuts types : nous souhaitons que le Président du Conseil scientifique soit membre du Conseil d'administration, mais le Ministère nous a demandé de faire en sorte qu'il ne soit plus qu'invité à cette instance.

Cette réorganisation nous a permis d'acquérir plus d'efficacité et de devenir plus professionnels. Le fondateur passe le relai à ses enfants, qui sont désormais impliqués dans le pilotage de la fondation et souhaitent asseoir la pérennité de la structure sur le professionnalisme. Pour l'avenir, notre fondation repose essentiellement sur la volonté et le soutien du fondateur et de ses enfants. L'enjeu actuel est d'intégrer la génération suivante, celle des petits enfants du fondateur, et de les faire adhérer à la mission, de leur donner l'envie de continuer.

Nathalie Bouche

Voici un excellent exemple de l'intérêt d'une transformation permettant d'assurer la pérennité de la structure. La longévité de la fondation est désormais acquise, alors qu'elle n'était pas évidente du fait de la personnalisation initiale de la structure et de son éclatement sur deux pays.

La gestion des risques, expression qui provient de l'entreprise privée, doit être appliquée aux fondations, notamment pour ce qui concerne les risques sociaux. La rigidité des statuts types impose de travailler avec le ministère de l'Intérieur, mais également d'autres autorités de tutelle.

Un autre élément, non évoqué ici, doit être mis en avant : le droit fiscal. Les fondations n'existent pas que dans l'hexagone, elles travaillent également à l'étranger. Les flux financiers d'un pays à l'autre sont soumis à des impôts très spécifiques à la source, dans chaque pays concerné.

La Fondation Tour du Valat a pu atteindre à une pérennité grâce au bon diagnostic qui a été établi sur sa situation.

II. D'un statut à l'autre qu'est-ce qui se joue entre fondation sous égide et fondation d'entreprise ?

Nicolas Richard

conseiller de la Fondation EDF

La Fondation EDF était jusqu'au mois de juillet 2007 sous l'égide de la Fondation de France, et est devenue depuis lors fondation d'entreprise. Elisabeth Delorme, Responsable du mécénat et des partenariats d'EDF qui devait être présente aujourd'hui, prépare le premier Conseil d'administration de la nouvelle fondation.

À l'origine, la pérennité ne relève que de la volonté du fondateur de lui donner des moyens ; il n'existe pas de statut garantissant la pérennité plus qu'un autre.

Le mécénat d'EDF date de 1987, avec la création de l'association Electra, qui ne disparaît pas au moment de la création de la fondation sous égide en 1990. En 2007 apparaît la Fondation Diversiterre pour un environnement solidaire, fondation d'entreprise d'EDF. L'association Electra existe toujours.

Une association offre une très grande souplesse d'utilisation du mécénat, en ne disposant pas de Conseil d'administration ou de Conseil scientifique. Elle bénéficie d'une durée indéterminée d'existence et d'une grande autonomie par rapport à son créateur. De même, elle permet d'associer de nombreuses personnalités par les assemblées générales. Pour autant, ce type de structure n'a aucune pérennité car l'association peut être fermée du jour au lendemain par le créateur.

La fondation sous égide a permis à EDF de donner plus d'ampleur à son projet de mécénat. Elle a une durée indéterminée, donne une grande facilité de gouvernance et bénéficie de la garantie et de la caution morale de la fondation abritante. Le maintien de l'Association Electra palliait en outre le manque de plein exercice de la Fondation. En revanche, cette forme juridique recélait un risque de dilution de la volonté du fondateur. Une fondation sous égide est en outre très efficace pour donner une visibilité des actions à l'externe, mais elle demeure éloignée de l'interne.

Ce constat a amené le Président d'EDF M. Pierre Gadonneix à vouloir changer le statut de la fondation, afin de rapprocher sa Fondation de l'entreprise et de renforcer l'implication des salariés d'EDF dans les actions de mécénat.

La fondation d'entreprise est une fondation de plein exercice, à durée déterminée mais prorogeable, ce qui permet de réinterroger régulièrement l'objet de la structure, et de la mettre en phase avec les évolutions de la société et de l'Entreprise. En outre, elle dispose d'un engagement financier inaliénable du fondateur. La fondation d'entreprise en gouvernance directe est toutefois soumise aux changements de gouvernance de l'entreprise, ainsi qu'aux aléas de sa santé financière. La Fondation Diversiterre existe pour cinq ans, mais le mécénat d'EDF ne devrait pas s'arrêter au terme de cette période. L'augmentation des interactions avec les Directions RSE ou Développement durable, qui prennent de plus en plus d'importance, pourrait amorcer un processus d'internalisation du dispositif. La nouvelle fondation d'entreprise EDF est construite autour des cinq valeurs du Groupe que sont le respect de la personne, la solidarité, la performance, le respect de l'environnement et l'intégrité.

Selon ses statuts, « La Fondation d'entreprise EDF a pour finalité le soutien d'actions d'intérêt général en faveur du lien social et de la préservation de la planète rassemblant la diversité des personnes, des générations, des cultures et de la nature ». Elle agit au travers de programmes en partenariat avec les associations, les collectivités et les institutions, en s'appuyant dans la mesure du possible sur les compétences et expertises d'EDF, et notamment sur les connaissances scientifiques de sa Recherche et Développement.

Marc de Monsebernard

L'objet de la fondation est relativement large. Comment fonctionne-t-elle ? Quels sont ses choix d'intervention ?

Nicolas Richard

Il a été décidé de construire un mécénat pouvant s'inscrire dans l'ensemble des registres. Le champ de la diversité, à défaut d'un secteur bien précis, est toutefois défini. La Fondation EDF s'est choisi un mode d'action à défaut d'avoir défini un domaine d'action sociale. Un Comité de présélection, comprenant des personnalités qualifiées et des représentants de l'entreprise, dont des représentants des salariés, étudie les dossiers. Ces derniers sont ensuite validés par des ambassadeurs experts dont les noms seront décidés prochainement, puis le Conseil d'administration décide des actions retenues.

Un intervenant

Quels sont les critères de jugement des projets ?

Nicolas Richard

Les projets ne doivent pas être liés à l'activité de l'Entreprise : la Fondation n'accorde par exemple pas de soutien à la mise en place de dispositifs d'énergie renouvelable.

Deux grands domaines d'actions ont été retenus : la nature et la santé d'une part, la culture et les générations de l'autre. A ces domaines sont croisées deux finalités, de solidarité sociétale et de solidarité environnementale. Nous recherchons en quoi le porteur de projet correspond aux valeurs et aux axes définis. Dans le domaine de la solidarité avec les personnes, la Fondation participe au Téléthon, au Neurodon, et finance l'Institut Pasteur. Un travail important est mené sur le handicap.

Nous ne définissons pas de critère très ferme, ce qui n'empêche pas de refuser certains projets.

Nathalie Bouche

La rédaction de l'objet dans les statuts de la fondation définit l'identité même de la structure, ce qui témoigne de l'importance de ces derniers.

Louis Marquot

Ma question s'adresse à Jean-Jacques Bravais. Par qui sera gérée la Fondation Tour de Valat lorsque le fondateur aura disparu ?

Jean-Jacques Bravais

Les nouveaux statuts types créent un Conseil d'administration avec trois collèges – le collège des fondateurs, regroupant quatre membres de la famille, le collège de personnalités qualifiées, comportant deux scientifiques et deux membres non encore choisis et le collège de quatre membres de droits. Ces douze personnes définissent l'ensemble du programme et mettent en place la stratégie. Ils disposent pour les aider de deux organes consultatifs. Le management opérationnel est pour sa part exercé par un directeur général et un Comité de direction composé de trois directeurs.

III. L'avenir des associations est-il dans les fondations ?

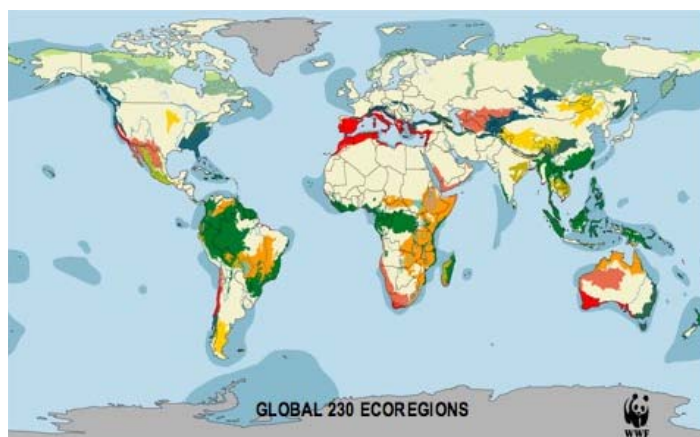
Catherine El Arouni

Directrice administrative et financière,
Fondation WWF-France

L'histoire que je vais vous exposer est différente des deux précédentes. Il s'agit du passage du statut d'association à celui de fondation.

Le réseau WWF est la première organisation mondiale de protection de la nature, comptant 4 000 salariés, 5 millions de membres et soutenant 12 000 programmes. En France, le WWF France est la première ONG de protection de l'environnement, avec un budget de 13 millions d'euros et 75 salariés, dont la moitié environ travaille au niveau des programmes de conservation stricto sensu. Le reste de l'effectif est composé de professionnels de la communication, des finances et ressources humaines, du marketing direct et du développement des relations avec les entreprises. Nous disposons d'une organisation centralisée et de quatre structures juridiques complémentaires.

Deux axes d'intervention ont été définis, la protection de la biodiversité et la réduction de l'empreinte écologique. Trois modes d'action y correspondent : les actions pilotes, le lobbying et la sensibilisation. Les actions pilotes visent à montrer qu'un autre développement est possible (gestion des pêches, Alpes), qui n'ont pas vocation à être pérennisées par le WWF mais reprise par des institutions publiques. L'activité de lobbying est particulièrement importante à l'heure actuelle avec le Grenelle de l'environnement et la future présidence française de l'Union européenne. Le troisième axe est celui de la sensibilisation : 39 000 écoles primaires sont concernées, et 30 écoles sont déclarées gagnantes chaque année dans un concours organisé au plan national.



230 écorégions prioritaires ont été identifiées dans les années 1980 afin de les protéger et de préserver la biodiversité.

Deux indices ont été construits : « Planète vivante » montre que la biodiversité se dégrade, l'autre souligne que l'empreinte écologique dépasse depuis les années 1990 les capacités de renouvellement de la planète.

Fig. 1 : INDICE PLANÈTE VIVANTE, 1970-2003

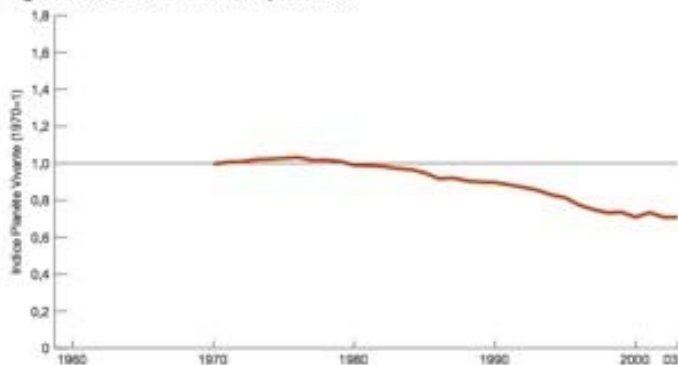
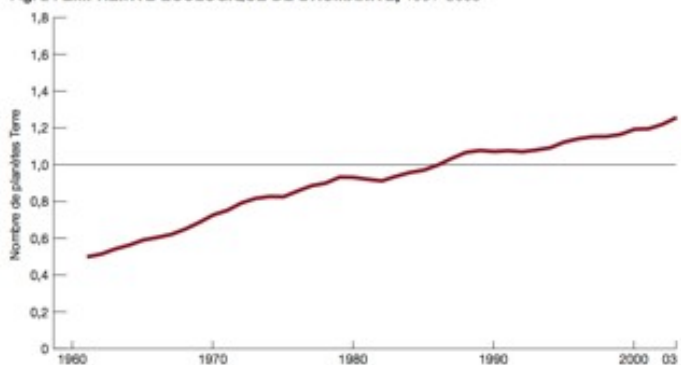


Fig. 2 : EMPREINTE ÉCOLOGIQUE DE L'HUMANITÉ, 1961-2003



Les modèles prévisionnels sont divers selon les politiques mises en œuvre et le développement économique.

Fig. 25 : SCÉNARIO « BUSINESS AS USUAL » ET DETTE ÉCOLOGIQUE

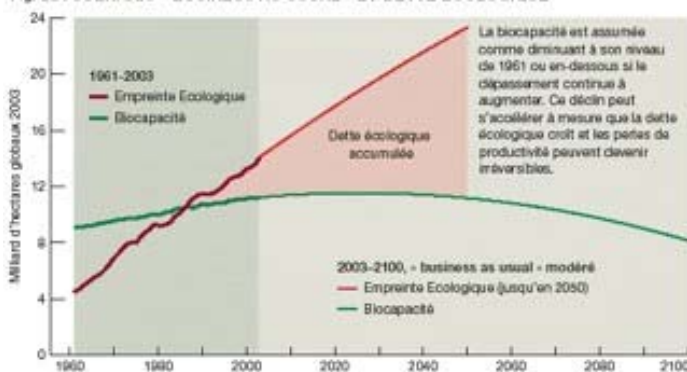


Fig. 27 : SCÉNARIO DE RÉDUCTION DRASTIQUE ET DETTE ÉCOLOGIQUE

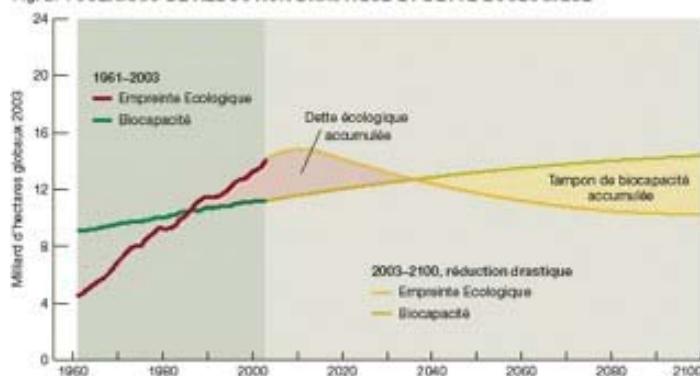
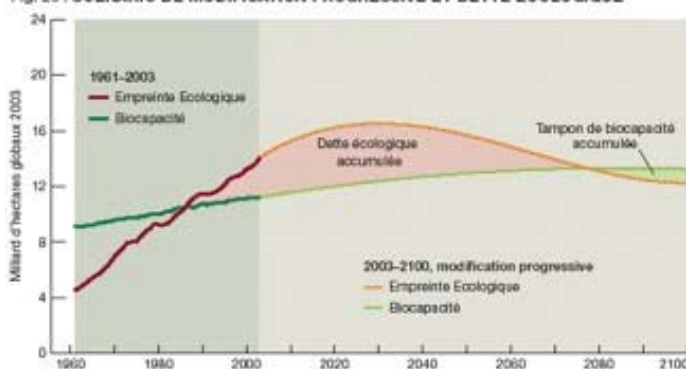


Fig. 26 : SCÉNARIO DE MODIFICATION PROGRESSIVE ET DETTE ÉCOLOGIQUE



Nous cherchons à travailler avec l'ensemble des acteurs, à savoir :

- gouvernements et collectivités ;
- secteur économique privé ;
- citoyens et consommateurs ;
- ONG de développement et environnementalistes ;
- Scientifiques, qui sont la base de nos connaissances et donc de notre crédibilité.

La diversification de nos ressources financières (60% des donateurs particuliers, 25% des entreprises et le reste des bailleurs publics) est un facteur de pérennité de la structure.

L'association a été créée en 1963. En mai 2004, la Fondation abritante est créée. Trois autres structures juridiques coexistent. L'Association des Amis du WWF a pour objet d'être plus militante et de gérer les contentieux, tandis que la filiale Panda EURL promeut et commercialise la marque. La SAS Domaine de Longchamp gère pour sa part une concession de 3 ha au sein du Bois de Boulogne, avec comme projet majeur la réhabilitation d'un bâtiment en haute qualité écologique. Les opérations de refacturation sont supervisées chaque année par les commissaires aux comptes. Le Conseil d'administration de la Fondation détient la gouvernance. Il se compose de onze membres, dont trois membres de droit des Ministères, quatre personnalités qualifiées et quatre représentants des fonda-

teurs. Le Conseil d'administration des Amis, émanation de l'ancien Conseil d'administration de WWF, est complété par des personnalités de médias ou de l'entreprise. La diversité de ces membres est une source d'enrichissement pour notre structure, tant au niveau des débats que des orientations plus stratégiques. Le Conseil d'administration des Amis dispose de la gouvernance indirecte de la Fondation, puisqu'il nomme des représentants au Conseil d'administration de la Fondation. En parallèle, le Bureau et le Conseil scientifique dirigent les activités de la Fondation. Au final, une quarantaine de personnes suivent les activités des deux structures.

Depuis 2004, nous avons consolidé nos fonds propres et avons accéléré notre croissance. L'ancien Directeur général a souhaité se doter d'un statut plus puissant que la fondation reconnue d'utilité publique, une capacité abritante.

Pour conclure, nous ne voyons plus que les avantages, et non les inconvénients (difficultés administratives) du changement. Il nous est désormais possible de nous associer des structures de nature très différente. En effet, un fonds ou une fondation abritée peuvent être créés par une personne physique, mais également par une entreprise ou un groupe associatif. L'intérêt pour ces personnes physiques ou morales réside dans notre expertise scientifique, dans le fait que nous soyons opérateurs et dans la simplification de la gestion administrative du projet, puisque la fondation ou fonds abrité est une ligne de compte. De notre côté, ce dispositif nous permet de développer des synergies avec de nouveaux partenaires et d'accroître notre effet de levier.

Un intervenant

Qui dirige cette structure, de la Fondation ou des Amis de la Fondation.

Catherine El Arouni

Il s'agit d'une double gouvernance, mais avec un seul Président.

Francis Charhon

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

Comment une assemblée générale militante s'est-elle départie d'un certain nombre de ses prérogatives ?

Catherine El Arouni

Nos membres sont devenus donateurs de la fondation.

Francis Charhon

Je suppose que la décision de créer une fondation a été prise par le Conseil d'administration avec l'avis de l'Assemblée générale. Comment cela s'est-il déroulé ?

Catherine El Arouni

Cette évolution s'est déroulée sans heurts ni tensions particuliers.

Philippe Dutheil

Une association a un mode très particulier de fonctionnement, au-delà du caractère démocratique de sa gouvernance : elle s'assoit en premier lieu sur l'engagement des individus. La difficulté du passage à une fondation réside dans la suppression de l'assemblée générale. Dans une fondation, vous pouvez être donateur sans avoir pour autant de poids dans la gouvernance.

Catherine El Arouni

Nous sommes 130 000 membres, et le passage à la fondation n'est pas aussi difficile dans ce cas que lorsqu'il faut départir de ses pouvoirs une assemblée générale très active de 2 000 membres. Les membres sont devenus donateurs, et ils sont informés chaque année de nos actions. Nous n'avons pas reçu beaucoup de lettres de personnes protestant contre cette nouvelle forme de gouvernance.

Nathalie Bouche

Le fonctionnement de la structure est-il inchangé ?

Catherine El Arouni

Oui ; en outre, les personnes à la tête de la fondation sont les mêmes que celles qui géraient l'association.

Charles Proy

Vous n'avez pas évoqué l'EURL.

Catherine El Arouni

L'associé unique de l'EURL est le WWF. Le gérant de l'EURL se trouve être un membre du Conseil d'administration des Amis du WWF. Nous nous trouvons dans une période nouvelle avec des nominations à venir ; nous espérons qu'elles s'effectueront sans difficultés.

Béatrice de Durfort

Vous avez la chance de faire partie d'un réseau international. Votre expérience en France vous permet-elle de rejoindre les structures des autres pays ?

Catherine El Arouni

Les différentes structures nationales sont difficilement comparables. Les WWF néerlandais et américain sont respectivement 7 et 15 fois plus importants que la branche française. La structure britannique est également nettement plus grande. Je ne pense pas, par ailleurs, qu'il existe d'autres fondations.

Béatrice de Durfort

Votre fondation abritante est-elle un pôle d'attraction pour des associations ?

Catherine El Arouni

Potentiellement, oui, mais nous n'avons pas encore activé ce rôle. Nous devons faire attention à l'utilisation du marketing direct par les associations sous égide.

Un intervenant

Un appel à la générosité pourrait être réalisé par une fondation ou association sous égide au nom de WWF, donnant l'impression au public d'avoir déjà été sollicité au moment où la fondation abritante ferait elle-même appel à sa générosité.

Catherine El Arouni

En effet ; il faut en outre prendre en compte les complexités administratives.

Avenir des fondations : fusions, coopérations, disparitions, ouverture européenne

**Bernard
de La Rochefoucauld**
Fondateur
de la Fondation Mansart

Anne de Danne
Délégue générale,
Fondation d'entreprise
Wyeth pour la santé
de l'enfant
et de l'adolescent

Emmanuelle Faure
Chargée des affaires
européennes,
Centre Européen
des Fondations (EFC)

Antoine d'Arras
Directeur
du développement
et des partenariats,
Fondation Hôpital
Saint-Joseph

I. Apprendre des fusions absorptions : le cas de la Fondation Mansart

Bernard de La Rochefoucauld

Fondateur

Je vous remercie de m'avoir invité. J'ai toujours été frappé de la vivacité du monde associatif, et notamment des fondations, dans le monde anglo-saxon. A l'inverse, l'État subventionne d'une manière très large le patrimoine en France, mais la création d'institutions privées est demeurée très limitée.

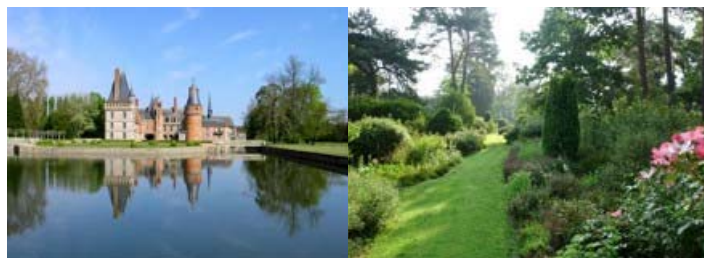
La Fondation Mansart a été créée en décembre 2005 par la fusion de la Fondation du Château de Maintenon et de l'Association des Parcs et Jardins de France.

Elle a pour objet d'assurer la pérennité, la mise en valeur, la restauration, l'entretien et la présentation au public du patrimoine remarquable en France, qu'il soit naturel ou botanique, architectural ou historique, culturel ou artistique. Créée sur le modèle du National Trust britannique, elle a vocation à posséder les biens qu'elle protège et anime.

Le parc de Maintenon a été utilisé par les Allemands comme dépôt d'explosifs pendant la guerre ; les bombardements réalisés à la fin de la guerre pour anéantir ce dépôt ont gravement endommagé le château. Après l'avoir restauré, La famille Raindre-Noailles a donné le château et son domaine, des meubles et collections, ses archives, ainsi qu'une dotation financière. La Fondation d'intérêt général a été créée en 1981 pour assurer la pérennité du château et du domaine de Maintenon, de ses collections et archives et les présenter au public.

La Fondation des Parcs de France a pour sa part été créée en 1983 sous forme d'association pour préserver les jardins botaniques et sites naturels ou historiques, assurer leur conservation et leur entretien, favoriser leur création et la connaissance des plantes. L'absence de patrimoine propre a déterminé l'objectif et la nécessité de faire appel à la générosité du public pour entreprendre son œuvre de préservation du patrimoine. Au mois de novembre 1983 est créé un fonds sous égide de la Fondation de France avec possibilité de sortie et de restitution de l'actif en cas de reconnaissance d'utilité publique.

De son côté, la Fondation du Château de Maintenon, ayant la plénitude de son statut RUP depuis août 1983, poursuit sa vie de façon autonome.



En septembre 1984, M. et Mme de La Rochefoucauld font don à la Fondation de France de l'Arboretum des Grandes Bruyères, afin d'assurer la sauvegarde, le développement et l'entretien de l'arboretum, en le faisant éventuellement profiter de la générosité du public, et de pérenniser un conservatoire botanique d'intérêt majeur. La loi Balladur du 23 juillet 1987 limitant l'usage de l'appellation « Fondation » aux fondations reconnues d'utilité publique ou aux fonds qu'elles abritent est sans effet immédiat pour la FPF. En 1992, un décret de reconnaissance d'utilité publique est accordée à la FPF, au même moment qu'à Coluche, Brigitte Bardot et l'abbé Pierre. La FPF devient Association des Parcs et Jardins de France et reçoit une dotation de 2 millions de francs. Le fonds sous égide disparaît progressivement par arrêt des dons. Au mois de décembre 1993, l'arboretum est cédé gratuitement à l'APJF par la Fondation de France.

Le mariage entre les deux fondations était très improbable ; il a été rendu possible par la loi Aillagon du 1^{er} août 2003, autorisant la fusion (en franchise de droits) entre organismes à but non lucratif. La création de la Fondation du Patrimoine, dont l'APJF est fondateur et administrateur statutaire, est survenue en 1996. Cette fondation se développe largement, un sénateur ayant décidé de lui attribuer une part des fonds en déshérence. Au début des années 2000, la Fondation du Patrimoine restreint son action au petit patrimoine rural non protégé, ceci conduisant à la nécessité d'une organisation ad hoc pour protéger les sites remarquables et les parcs et jardins.

C'est avant tout la rencontre de deux familles aux destinées parallèles et aux valeurs communes qui explique les fiançailles. Un sens particulièrement aigu du bien commun dont témoigne cette phrase de Madame Raindre, héritière du domaine de Maintenon : « Du fait de ma naissance, je suis devenue par hasard propriétaire d'un bien public ».

Malgré les bonnes volontés, près de trois ans

furent nécessaires pour :

- définir un objet commun, qui dépasse celui de chaque entité, et trouver un nom fédérateur ;
- choisir le « contrat de mariage » – fusion-absorption par une des entités ou création d'une nouvelle structure – ;
- rédiger les futurs statuts et règlement intérieur ;
- obtenir l'autorisation des pouvoirs publics.

La fusion-absorption de l'Association des Parcs et Jardins de France par la Fondation du Château de Maintenon a été retenue pour :

- conserver le statut de fondation RUP, sans avoir à en refaire toutes les démarches ;
- favoriser la pérennité de l'organisation, et celle des biens qui lui sont apportés irrévocablement, en préférant la « monarchie constitutionnelle » des fondations, plus stable, à la « démocratie », plus aléatoire, des associations.

Les enjeux et difficultés de la fusion résident en premier lieu dans la mise en place d'une nouvelle gouvernance. Il s'agit de fusionner des individualités et des cultures différentes, sans perdre la mémoire du passé, et d'écrire et mettre en place de nouvelles procédures. Les deux fils des fondateurs sont présents au Bureau, mais non les fondateurs. Les autres difficultés sont celles de n'importe quelle fusion. Elle conduit notamment à des années de discussions avec l'administration.

Tout le paysage français est désormais construit en termes de patrimoine. Le littoral est pris en compte, de même que le petit patrimoine rural, que les parcs et jardins, etc. Les dons deviennent de plus en plus importants.

« Qui vit sans folie n'est pas si sage qu'on croit », écrivait La Rochefoucauld.

II. Entre prorogation et renouvellement : Les fondations d'entreprise sont-elles des phénix ?

Anne de Danne

Déléguée générale, Fondation d'entreprise Wyeth pour la santé de l'enfant et de l'adolescent

La pérennisation de la fondation requerrait de répondre à trois questions, dont une de bilan et deux d'avenir.

1. Le bilan : avons-nous eu raison de créer notre fondation d'entreprise ?

Trois critères peuvent être retenus. En termes de communication externe, il était important pour un grand groupe américain de pharmacie, secteur très mal perçu par le public, d'améliorer son image. L'objectif était de notoriété, de création d'une image positive, et de valorisation de l'entreprise. Avons-nous fait bouger les lignes chez nos cibles professionnelles, institutionnelles, médiatiques, grand public ?

Pour ce qui concerne la communication interne, nous devons nous demander si les collaborateurs adhéraient au projet, s'il leur apportait une fierté d'appartenance, s'il constituait un produit d'appel pour le recrutement. Il fallait justifier la dépense de 2 millions d'euros par an pendant 5 ans. Nous avons dû prouver, notamment auprès du marketing, que cette attribution d'argent avait un sens.

Avons-nous par ailleurs mené une action efficace pour la cause choisie ? Il s'agissait de soutenir et promouvoir dans l'intérêt général pour la santé de l'enfant et de l'adolescent. Nous devons nous demander si la situation des enfants avait véritablement été améliorée par notre projet.

Tout ce qui avait de près ou de loin un rapport avec les médicaments ne devait pas être utilisé dans cette fondation. Il a ainsi fallu indiquer aux équipes de marketing pourquoi il n'était pas possible d'utiliser le logo de la fondation pour des ventes de médicaments. Il s'agissait là d'un problème éthique, qui comportait en outre un risque d'interdiction de l'activité par arrêté préfectoral et de redistribution des fonds à d'autres fondations, y compris de concurrents.

La réussite scientifique du projet est tout à fait certaine, pour quatre raisons précises :

- un projet clair et bien conçu, avec un véritable accord entre la Direction et les instances ;

- des instances de qualité et positives, grâce à l'intégration des meilleurs spécialistes de leurs domaines de compétence, qui sont restés dans ces instances et qui nous ont obligé à présenter des projets de très grande qualité ;
- des moyens adaptés, avec 2 millions d'euros par an garantis sur cinq ans, et la prise en charge du fonctionnement de la fondation par l'entreprise ;
- un fonctionnement efficace.

Arrivant sur le marché des fondations en 2003, c'est-à-dire longtemps après les autres, nous devions nous adapter aux attentes sociales et trouver un « secteur » non occupé par d'autres. Les critères d'évaluation choisis étaient extrêmement rigoureux. L'idée que l'on puisse confier 10 millions d'euros à des personnes ne faisant pas partie du Groupe a été très difficile à expliquer aux dirigeants américains, mais a pu finalement être mis en œuvre. Le fait de disposer d'un Conseil scientifique indépendant nous permet de refuser des dossiers plus facilement : certains projets de collaborateurs proposant des subventions de voyages humanitaires n'ont ainsi pas pu être validés.

Les moyens mis en œuvre sont les suivants :

- de l'argent pour faire
- des prestataires pour faire faire en contrôlant
- beaucoup d'énergie et de motivation

Chacune des conditions de la réussite est indispensable et l'absence de l'une d'entre elles peut être une cause de l'échec. La communication externe s'est concentrée sur les actes et n'a débuté qu'un an et demi après le lancement de la fondation, afin de présenter des résultats et de ne pas se cantonner à des généralités. En communication interne, nous avons offert deux postes du Conseil à des salariés élus, et nous avons également créé des postes d'ambassadeurs de ce projet dans chaque département de l'Entreprise. Une réunion plénière est par ailleurs organisée chaque année pour présenter les activités de la Fondation. Une newsletter paraît chaque mois, et nous avons par ailleurs publié au mois d'octobre un ouvrage de grande qualité scientifique, offert à chaque salarié et dédié par les auteurs. Des metrics sont en outre mises en œuvre pour évaluer la qualité des projets après leur réalisation.

2. L'avenir

La question s'est posée de la prorogation de l'investissement, très important sur le plan financier. Nous aurions pu abandonner le projet et mettre un terme à la vie de la Fondation du fait de l'importance des investissements re-

quis. Le bénéfice d'image peut être faible et est de toute façon indirect. Il n'était de manière générale pas évident que l'activité de la Fondation servait véritablement le business.

Des raisons s'opposaient toutefois à un abandon de l'activité

- capitaliser et amortir le premier investissement
- ne pas décevoir les partenaires, en interne comme les cibles ;
- continuer une action utile au public visé et prendre un engagement en profondeur dans la durée.

La deuxième fondation ne sera toutefois pas tout à fait la même que la première, avec un renforcement des exigences de qualité des projets.

Francis Charhon

Comment passe-t-on d'une fondation à une autre ?

Anne de Danne

Ceci s'est passé de façon très simple, par la définition d'un programme pluriannuel, l'envoi d'une lettre de caution bancaire de 5 ans et la composition du nouveau Conseil d'administration.

Francis Charhon

Il était question d'un travail très complexe l'année dernière.

Anne de Danne

La seule question complexe avait trait à la possibilité de reporter les 600 000 euros restant de la première fondation dans la deuxième structure. Le préfet du Loir-et-Cher m'a assurée que cela était accepté sous réserve que cela n'impute pas d'autant le programme pluriannuel.

Nathalie Bouche

Ce passage d'une fondation à l'autre n'est pas si simple, finalement.

Anne de Danne

La prorogation de la structure était prévue dans les premiers statuts.

Philippe Dutheil

Vous avez fait élire deux représentants des salariés, alors que le texte législatif ne rend pas obligatoire cette formule. S'agit-il du meilleur moyen de faire adhérer les salariés au projet ?

Anne de Danne

Ce dispositif relève d'un peu de démagogie et d'un peu de respect.

III. Individualiser l'hôpital pour raviver le projet de la fondation : l'exemple de la Fondation Hôpital Saint-Joseph à Marseille

Antoine d'Arras

Directeur du développement
et des partenariats,
Fondation Hôpital Saint-Joseph

Individualiser l'hôpital pour raviver le projet de la fondation est le fruit d'une réflexion du Président, du Conseil d'Administration. Les salariés, à commencer par les membres de la Direction Générale, ont été les acteurs de la mise en action de celle-ci.

Tant pour la phase de réflexion que d'action, nous avons voulu nous entourer de compétences externes comme celles du Cabinet Delsol de Lyon.

Nous avons aussi la chance de compter au Conseil de la Fondation le Président de la Cour d'appel administrative de Marseille. Cette présence d'un représentant de l'État à nos côtés a été très importante pour nous parce qu'accompagner étape après étape par des conseils permettant d'aller au fond des choses. Il était indispensable d'être professionnel dans sa réflexion et sa démarche.

La décision d'individualiser l'hôpital pour raviver le projet de la fondation était une manière audacieuse de répondre aux défis d'une société qui évolue et de perpétuer l'œuvre de charité de l'abbé Fouque, notre fondateur. Celui-ci n'a cessé d'œuvrer pour lutter contre les maux de son temps. Le « Saint Vincent de Paul » marseillais a créé en 1919 l'Hôpital Saint Joseph à partir de la donation d'un terrain et d'un couvent. Le développement et l'administration de l'institution a été confié dès l'origine à des familles marseillaises, avec un financement par dons et legs jusqu'à la création de la sécurité sociale.

Le domaine d'intervention de la Fondation et de l'Hôpital Saint Joseph est la santé, principalement pour le bassin de population Provence-Alpes-Cote d'Azur et Corse.

L'histoire juridique de la Fondation commence par la création en 1919 de l'Hôpital Saint Joseph de Marseille (géré par l'association hospitalière du Prado). En 1924, l'association est reconnue d'utilité publique. La fondation reconnue d'utilité publique est créée en 1984, par un décret de transformation de l'association en fondation. En 2003, la Fondation Hôpital Saint Joseph crée l'association Hôpital Saint Joseph et devient fondation abritante.

L'historique économique est marqué par les périodes suivantes :

1919-1945 : financement par dons et legs jusqu'à la création de la sécurité sociale ;

1945-2003 : financement par dons et legs et de la sécurité sociale ;

depuis 2004 : la Fondation n'est plus en charge de la gestion de l'Hôpital Saint Joseph met en avant des besoins tant auprès des pouvoirs publics que des particuliers et des entreprises et adaptation permanente comme depuis 1919.

En 1999 est arrivée dans les hôpitaux la dotation globale, c'est-à-dire qu'un montant est alloué annuellement pour le fonctionnement de chaque établissement hospitalier.

L'inconvénient est que la dotation ne prend pas en compte l'activité réelle et ne valorise pas une gestion dynamique. Le budget de l'Hôpital provient de l'Assurance Maladie, est communiqué en mars, et le tarif des actes n'est connu qu'au mois de mai. Nous ne connaissons donc les indicateurs de gestion qu'après cinq mois d'activité, alors que nous fonctionnons comme une entreprise privée. A titre d'exemple, le report de perte n'est pas autorisé, contrairement aux établissements publics de santé.

Les trop faibles dotations limitent les investissements, ce qui peut faire partir les meilleurs spécialistes ou encore donnent lieu à la suppression d'un certain nombre de lits dans le cadre régional. Certaines maternités ont été ainsi déclassifiées faute d'investissements suffisants. Les mères demandent souvent à pouvoir disposer d'équipes de réanimation à proximité du lieu d'accouchement. Il n'est pas rare que l'activité des maternités baisse faute de répondre aux attentes des futures accouchées. Le sous-investissement créé le risque de ne plus pouvoir répondre aux exigences légales et de la clientèle.

A Saint Joseph, nous nous sommes demandé comment rester à l'horizon 2025 un acteur majeur de la santé dans les Bouches-du-Rhône. Si nous n'avions pas réagi en 2003, nous risquions de diluer le patrimoine de la fondation dans le fonctionnement de l'hôpital et à terme de disparaître, au moins de perdre notre efficacité et nos originalités. Le constat était fait que l'argent public devient plus rare, que le Privé à But non Lucratif (PNL) devait intégrer ce paramètre incontournable.

Cinq enjeux devaient faire l'objet d'une réflexion :

- légaux : poursuivre l'objet de la FRUP,
- tutélaires : clarifier les flux financiers (demande de l'Agence Régionale de l'Hospitalisation),
- politiques : poursuivre la volonté du fondateur par les membres du Conseil d'administration, avec un Bureau de la Fondation qui corresponde au Conseil de Surveillance de l'Hôpital,
- économiques : dissocier argent privé et argent public,
- patrimoniaux : garantir le devenir du patrimoine de la fondation.

L'organisation juridique de l'ensemble, que nous appelons « Groupe Saint Joseph » est la suivante : le président est identique pour la Fondation et l'association gestionnaire de l'Hôpital, les membres du Bureau sont ceux du Conseil de Surveillance.

La Fondation est propriétaire du foncier, loue les bâtiments à l'Association Hôpital, finance une activité de recherche médicale, les salaires de certains personnels pour apporter des prestations originales à l'Hôpital, assure le déploiement et le suivi des œuvres caritatives et collecte dons et legs.

L'Association assure le fonctionnement de l'établissement hospitalier, d'une maison de soins de suite et de réadaptation et un Institut de Formation en Soins Infirmiers.

Le Groupe Saint Joseph met en œuvre une dynamique hospitalière privée au service du public et un management volontariste fondé sur la culture du résultat et de la responsabilisation.

Le monde associatif et des fondations représente aujourd'hui 10 % de l'emploi en France. Le modèle privé à but non lucratif, appelé aussi « modèle invisible » par l'Institut Montaigne, est insuffisamment reconnu en France et « représente un autre modèle de gestion à part entière » (Emmanuel DURET président de la FEHAP lors du discours introductif du rendez-vous annuel du management du PNL)

Victor Rodwin, professeur de management et de politique de santé à l'Université de New York, explique que le modèle PNL a trois grands atouts : la motivation des personnels, la souplesse relative de la gestion et la capacité d'innover.

Concrètement à l'Hôpital Saint Joseph de Marseille, le président délègue ses pouvoirs au Comité exécutif présidé par le directeur général, qui assure la gestion de l'hôpital et est responsable devant le président et le Conseil de surveillance. Le corps médical exerce sous statut libéral, ce qui constitue une originalité en France dans le monde des hôpitaux privés non lucratifs.

L'une des limites de la dotation globale réside dans la consommation de certaines lignes de budget avant la fin de l'année. Nous avons cependant mis en place une gestion dynamique permettant de produire des services de qualité à moindre coût. L'hôpital Saint-Joseph est le plus important hôpital privé non lucratif de France, un hôpital généraliste de 800 lits et places de Médecine, Chirurgie et Obstétrique (MCO), avec plus de 2 000 employés (1 655 ETP), le premier employeur privé de la ville de Marseille et la première maternité de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur avec 3 636 naissances en 2006.

Les charges de personnel représentent 65 à 70% des charges d'exploitation. Il y a d'importantes différences entre Privée et Publics sur les charges des personnels : de l'ordre de 4% par un différentiel sur le montant des charges sociales et aussi par que les établissements privés doivent payer des cotisations chômage, ce qui n'est pas le cas des structures publiques. A l'échelle de notre budget de fonctionnement 4% ce sont plus 5 M d'euros.

En 2008, la T2A (le paiement à l'activité à 100%) doit permettre une unification de modes de financement entre Hôpitaux publics, privés et cliniques, mais « corrigé au cas par cas », ce qui revient dans les faits à diminuer les tarifs d'environ 5% pour Saint Joseph. Il est donc très difficile de gérer comme du privé une structure dont les contraintes sont unilatéralement décidées.

Pour faire face aux défis l'Hôpital doit investir dans les prochaines années 160 millions d'euros, ce qui correspond presque au budget d'une année de fonctionnement. Trois investisseurs sont possibles : le Ministère de la santé, la Fondation et l'Hôpital lui-même.

La Fondation mène pour sa part une politique entrepreneuriale dynamique pour apporter des réponses originales aux défis de l'avenir.

Ceci passe par les activités suivantes :

- perpétuer l'œuvre de charité de son fondateur l'abbé Fouque ;
- soutenir et développer des œuvres médicales, médico-sociales ou sociales ;
- développer la Recherche médicale ;
- apporter son concours au financement des projets de l'Hôpital Saint Joseph de Marseille ;
- coordonner l'activité de recherche de dons, de legs et de subventions du Groupe Saint Joseph.

Le recours à la générosité du public est particulièrement difficile dans le domaine de la santé, du fait de l'habitude de la gratuité des soins via l'Assurance Maladie.

A titre d'exemple de soutien à des projets indispensables pour l'Hôpital, le Pôle Parents Enfants Sainte Monique, qui rassemble les urgences pédiatriques, les urgences gynécologiques, la gynécologie, l'obstétrique, la pédiatrie (consultation, chirurgie et hospitalisation) n'a pas bénéficié d'une aide des pouvoirs publics dans le cadre du plan Hôpital 2007, mais a été financé intégralement par la Fondation. Son coût de 38 millions d'euros a été financé pour moitié sur les fonds propres de la Fondation, et pour moitié par l'emprunt. La Fondation loue ses locaux à l'Hôpital, à un prix inférieur à celui du marché.

La Fondation permet de réaliser des projets indispensables de cet ordre, et finance également les salaires nécessaires à la recherche médicale, indispensable à l'hôpital, dont 25% de l'activité est consacrée au cancer. Nous réalisons chaque année environ une centaine d'essais cliniques.

Pour conclure, nous ne devons pas hésiter à nous entourer de conseils, à être pragmatiques, à anticiper et à faire preuve de beaucoup d'adaptabilité.

A Saint Joseph se tiennent régulièrement des séminaires de réflexion stratégique qui associent les administrateurs aux principaux membres de la direction, en y associant certaines compétences, tant interne qu'externe. Nous devons être attentifs à saisir des opportunités sans pour autant tomber dans le travers de prendre des décisions peu réfléchies qui obérerait l'avenir.

Avec pragmatisme, anticipation et adaptabilité, aujourd'hui, comme hier, nous préparons demain.

Baudoin de Brie

Que n'auriez-vous pas pu faire avec une seule entité ?

Antoine d'Arras

Nous n'aurions pas pu investir dans la transparence voulue. Désormais, l'association s'occupe des seuls coûts de fonctionnement. La tutelle ne peut plus demander à l'Hôpital de consommer les fonds de la Fondation pour son fonctionnement. L'argent public est ainsi tout à fait différencié de l'argent privé.

Baudoin de Brie

Ma fondation reçoit des subventions de deux financeurs dans une seule entité ; elle dispose de trois comptes d'exploitation. Il est donc possible de distinguer argent privé et argent public au sein d'une même structure.

Antoine d'Arras

En effet, mais dans notre cas, cette distinction souhaitée par la tutelle, renforce notre crédibilité vis-à-vis d'elle.

Baudoin de Brie

Peut-on également évoquer le meilleur rendement du personnel ?

Antoine d'Arras

L'absentéisme plus faible parmi notre personnel que dans la plupart des hôpitaux est un fait, mais n'a pas été un élément dans le processus de dissociation fondation/association hôpital. Une école d'infirmières adossée au Groupe Saint Joseph, assure une filiation dans la formation suivie par une partie de ses futurs salariés.

Sabine Vandier

Existe-t-il d'autres exemples d'hôpitaux sortis de leur structure originelle de fondation privée ?

Antoine d'Arras

A ma connaissance nous sommes précurseurs pour une fondation. Il existe des exemples réalisés ou en cours d'hôpitaux sous statut d'association. Nous recevons fréquemment des représentants d'autres structures, qui cherchent à s'inspirer de notre expérience. Certaines structures sont exsangues quant au fonctionnement et réfléchissent à distinguer patrimoine et exploitation.

Alain Levrard

L'autorité de tutelle a dû poser des questions puisqu'elle avait financé des investissements. La séparation de l'hôpital et du patrimoine est souvent très complexe.

Antoine d'Arras

La séparation est intervenue avant mon arrivée au sein de la Fondation, mais je n'ai pas entendu parler de difficultés à proprement parler, d'autant que la Fondation a doté l'Association Hôpital Saint Joseph de la trésorerie nécessaire à son fonds de roulement et a mis en place une relation bailleur-locataire particulièrement avantageuse pour ce dernier.

Il faut se souvenir, comme je le mentionnais tout à l'heure, que l'hôpital a connu plusieurs périodes successives dont la première a été exclusivement assurée par un financement de dons et legs, et ce jusqu'à la création de la sécurité sociale.

Louis Marquot

Les donateurs sont-ils prioritaires pour les soins ?

Antoine d'Arras

Non, mais votre question a du sens, car l'essentiel d'entre eux sont des patients. Les donateurs identifient clairement le bien fondé de nos projets et actions.

Il faut savoir que les indices de satisfactions auprès des quelques 20 000 personnes qui reçoivent un questionnaire retourné anonymement (taux de retour supérieur à 35%) montre que 95,1% d'entre eux ont le sentiment d'avoir été traité avec considération, 98% conseilleraient l'Hôpital Saint Joseph à un des ses proches ou amis et 92% ont été satisfait de la restauration (pour 40 % en moyenne dans les institutions hospitalières françaises).

Le service de restauration n'est pas sous-traité ; c'est un choix qui ne nous coûte quasiment pas plus cher que si nous avions recours à un prestataire. Nous poussons le détail en cuisant nous-même notre pain en trois fournées quotidiennes. Avec 580 000 pains de 50g par an, sommes ainsi le premier boulanger de Marseille.

Nathalie Bouche

La rigidité du statut des fondations ne facilite pas les choses.

Antoine d'Arras

Il ne faut pas avoir peur de travailler dans le privé à but non lucratif, mais agir en professionnel et gérer avec les meilleures méthodes de l'entreprise.

IV. Les fondations en plus large : qu'attendre d'un statut européen des fondations ?

Emmanuelle Faure

Chargée des affaires européennes,
Centre Européen des Fondations (EFC)

Ce que je souhaite vous présenter n'est pas une expérience de terrain qui complèterait le tableau des différentes réalités des fondations françaises présenté aujourd'hui, mais un processus, et un projet européen initié par l'EFC pour soutenir l'action des fondations et le développement de leurs activités et partenariats en Europe.

Le Centre européen des fondations est une association qui œuvre à renforcer et promouvoir le travail des fondations d'intérêt général ou d'utilité publique et la philanthropie en Europe et au niveau international. Il regroupe quelques 250 fondations membres et organisations associées de 40 pays. L'EFC est aussi partenaire de DAPHNE¹ le réseau des forums nationaux de fondations et assure son secrétariat.

Les expériences présentées aujourd'hui témoignent d'une diversité des pratiques françaises, que l'on peut élargir à l'Europe entière à une différence près, l'existence dans d'autres pays de l'Union de fondations à intérêt privé et commercial.

Il existe plus de 50 législations différentes sur les fondations dans les 27 pays de l'UE. En 2001 l'EFC a lancé une première étude comparative de ce puzzle juridique européen, étude mise à jour en 2007. Ce travail d'inventaire et d'analyse a permis d'identifier et de promouvoir des principes de bonnes pratiques juridiques et fiscales. Ces principes ont été « opérationnalisés » en 2002, c'est-à-dire reformulés dans un modèle de texte juridique, une 'loi type' pour les fondations « d'intérêt public » – d'utilité publique en Europe – en 2002. Ce travail nous a certes permis de mettre en lumière les bonnes pratiques, mais aussi les lacunes et insuffisances des cadres juridiques existants.

Une des principales limites réside dans l'absence de définition de « l'utilité publique » au niveau européen. Les cadres juridiques notamment ne prennent pas en compte qu'un nombre croissant de donateurs sont de plus en plus présents au niveau européen, encore moins le fait qu'ils possèdent un patrimoine dans différents pays européens.

Comment donc mobiliser efficacement ces actifs sachant que ce qui est d'utilité publique dans un pays ne l'est pas forcément dans un autre, y compris les organisations d'utilité publique. Ces questions nous ont amené à examiner le besoin d'un nouvel instrument juridique et la de la création d'un statut européen pour les fondations.

Qu'attendre d'un statut européen des fondations ?

Un tel statut permettrait en premier lieu d'obtenir la reconnaissance politique et juridique au niveau européen.

Il s'agirait d'une part d'une clarification du terme et concept de fondation, avec ses ressources, et l'indépendance qu'il implique.

- Nous souhaitons développer une définition partagée de la notion d'utilité publique (« *public benefit purpose* »).
- Il s'agit aussi de produire un instrument juridique d'utilité publique européenne et non seulement nationale.
- Il s'agit enfin d'une égalité de droit et de traitement et de non-discrimination par rapport à d'autres acteurs en Europe qui possèdent déjà un statut ou un instrument de coopération européen telles que les sociétés commerciales, ou encore les autorités publiques avec le groupement européen de coopération territoriale (GECT).

Les arguments pratiques soutenant l'utilité d'un statut avancés lors des consultations menées par l'EFC reviennent à aider les fondations à :

- développer leur activité transnationale dans les domaines où elles sont présentes ;
- renforcer la cohérence de leur politique d'action en Europe ;
- permettre les coopérations transfrontalières entre fondations.

Le projet comporte une dimension citoyenne directe, par la création d'un nouvel instrument juridique de soutien aux actions au niveau européen dans les domaines de la recherche, du développement rural, de l'environnement, de la culture, etc. Il s'agit aussi d'une réponse concrète à la mobilité croissante des donateurs, à la diversité géographique de leur patrimoine et de leurs actifs.

Il permettrait enfin de disposer d'un outil « benchmark » européen de bonnes pratiques en matière de gouvernance et de transparence financière.

Le cadre des discussions sur le statut européen des fondations depuis le début des années 90 est celui, plus général, de la réforme du droit européen des sociétés. Cependant il n'y a pas eu à ce jour de proposition officielle de la Commission européenne (qui dispose du droit d'initiative) pour un statut européen des fondations.

Des propositions de statuts de l'association, de la mutuelle et de la coopérative européennes ont été formulées en 1991, les fondations étant uniquement mentionnées dans le préambule du texte amendé sur l'association de 1993. L'adoption des directives sur le statut de société européenne en 2001 (après 30 ans de blocage) et de la coopérative européenne en 2003 ont précédé le lancement d'une série de consultations publiques notamment sur le besoin de développer de nouveaux instruments juridiques. Deux consultations ont ainsi été menées sur la réforme du droit européen des sociétés.

En mai 2003 : la Commission dévoile son plan d'action sur le droit des sociétés en Europe et la gouvernance d'entreprise COM (2003) 284 ; Le plan d'action décrit l'approche de la Commission sur les questions de gouvernement d'entreprise et de droit des sociétés, et établit une liste de mesures prioritaires à adopter en la matière, à court, moyen et plus long terme.

En mai 2006 : elle publie un rapport sur la consultation sur les futures priorités pour le Plan d'Action sur le droit des sociétés et le gouvernement d'entreprise.

L'EFC a mobilisé ses membres et les associations nationales de fondations concernées lors des deux consultations de la Commission pour soutenir le lancement d'une étude de faisabilité sur un statut européen pour les fondations. La mobilisation a porté ses fruits. Alors qu'en septembre 2006 la Commission retire du processus législatifs 60 propositions non adoptées parmi lesquelles l'association et la mutuelle européennes ; en avril 2007, elle lance un appel d'offre pour une étude de faisabilité sur la possibilité de développer un statut européen des fondations. Le contrat a été remis à un consortium allemand, dont l'Institut Max Planck et le Centre pour l'investissement social (CSI) de l'université de Heidelberg.

L'étude de faisabilité se concentrera sur trois éléments d'analyse principaux, à savoir, une étude des différences clef des cadres juridiques des fondations dans l'Union européenne, un inventaire des obstacles rencontrés par les fondations, et une estimation des coûts engendrés par ces barrières. Il s'agit par ailleurs de mener une analyse des solutions pour éliminer les obstacles à l'activité transfrontalière y compris le développement d'un Statut européen des fondations. Le Centre européen des fondations n'est pas un membre du consortium, mais apporte un certain nombre d'éléments d'information pour l'étude. Les membres des associations nationales de fondations, tel le Centre Français des Fondations, seront également invités à participer à l'étude.

Les recommandations seront livrées à la Commission européenne à la fin de l'année 2008 et feront partie d'une étude d'impact plus globale, donnant lieu à une nouvelle consultation publique. La mobilisation du secteur et des autres parties prenantes sera essentielle pour convaincre les instances européennes et autorités publiques nationales de la nécessité du statut pour le développement à moyen et long terme du secteur des fondations en Europe.

Dès 2003, l'EFC a lancé son étude de faisabilité « interne » sur le statut européen des fondations. Trente experts juridiques et praticiens ont développé une proposition de statut et finalisé un texte après consultation des membres en 2005². L'EFC et ses membres souhaitent voir apparaître un statut européen optionnel venant compléter et non remplacer les formes juridiques nationales existantes. L'harmonisation n'est ni possible, ni souhaitée par le secteur. Ce statut s'appliquerait essentiellement aux fondations qualifiées d'intérêt public ou d'utilité publique.

18 articles définissent dans cette perspective le cadre dans lequel la fondation européenne est établie et fonctionne.

La fondation européenne, selon la proposition de l'EFC, est une entité constituée et gérée de manière indépendante, qui dispose d'actifs sous la forme d'une dotation ou non, qui sont consacrés de manière irrévocable à l'intérêt public et caractérisée par les spécificités suivantes :

- un capital minimum de 50 000 euros ;
- une activité dans au moins deux États membres ;
- une gestion prise en main par un conseil d'administration ;
- établie pour une période indéterminée ou non ;
- la nature de l'activité de la fondation doit être d'intérêt public ;
- la constitution par testament d'une ou plusieurs personnes physiques résidant dans un ou plusieurs États membres de l'Union européenne, par acte notarié d'une ou plusieurs personnes physiques ou morales ou d'organismes publics résidant dans un ou plusieurs États membres, par voie de fusion entre fondations d'intérêt public, par transformation d'une fondation d'intérêt public.

L'étude de faisabilité complétée, reste deux sujets cruciaux: le problème de la base juridique du statut européen, les questions touchant à la fiscalité.

Il est difficile de dire dès à présent quelle sera la base juridique d'un futur statut européen des fondations. Au plan politique, il est très probable que des pressions seront exercées pour que soit retenue la même base que pour les autres statuts européens.

Est-ce que les fondations sont couvertes par les traités européens ?

L'Europe est avant tout un marché intérieur, qui ne reconnaît pas les structures qui n'ont pas pour premier objet de réaliser du profit. La question de savoir si une fondation ou une organisation sans but lucratif peut être une reconnue comme une société (selon les termes des traités européens) – et de ce fait bénéficier de la liberté d'établissement à travers l'UE – est encore en discussion. Plus récemment des juristes ont soutenu que la libre circulation des capitaux (article 56 du traité) s'applique à la création d'une fondation d'utilité publique.

La question de la compétence de la Commission européenne à agir en la matière doit aussi être examinée. Le statut sera probablement considéré comme un règlement du marché intérieur (libre circulation des marchandises, personnes, capitaux et services). Deux solutions s'offrent quant au choix de la base juridique d'un statut européen des fondations, le recours à l'article 95 ou à l'article 308. L'article 95 requiert la majorité qualifiée au Conseil et la co-décision du Parlement européen. L'autre possibilité serait de faire reposer ce statut sur l'article 308, article « attrape-tout », la difficulté établie résidant dans le fait que cet article requiert l'approbation unanime des États membres. En vertu de l'article 308, le Conseil, statuant à l'unanimité sur proposition de la Commission et après consultation du Parlement européen, prend les dispositions appropriées pour réaliser, dans le fonctionnement du marché commun, l'un des objets de la Communauté (si le Traité n'est pas prévu les pouvoirs pour agir autrement).

Pour ce qui concerne le régime fiscal de la Fondation européenne, il faut rappeler que la déductibilité des dons et les avantages fiscaux dont peuvent bénéficier les fondations s'arrêtent aux frontières. D'autre part la Commission dispose de très peu de compétences en matière de fiscalité directe.

Le projet de statut de l'EFC contient une série de propositions à ce sujet qui s'appuient essentiellement sur des principes de reconnaissance mutuelle et d'égalité de traitement à la fois en termes de fiscalité de la fondation européenne et du régime fiscal des donations transnationales. Il est vrai que toute amélioration significative en matière de fiscalité ne peut venir que du niveau national et de la reconnaissance mutuelle et de l'égalité de traitement pour que

- la Fondation européenne puisse bénéficier du même régime fiscal que les fondations nationales d'utilité publique (approche non discriminatoire) ;
- les donations transnationales aux Fondations européennes reçoivent le même traitement fiscal que les donations aux organisations nationales qualifiées.

Cependant, l'ouverture pourrait peut-être venir du niveau européen. En effet, la Commission européenne et la Cour de Justice européenne ont récemment examiné la compatibilité de certaines lois nationales avec les traités européens. Il y a peu, la Commission a lancé une série de procédures d'infraction à l'encontre de certains membres dont la Belgique qui a été amenée à changer ses lois sur la fiscalité des dons et successions, jugées discriminatoires à l'égard des organisations étrangères. D'autres cas sont en examens.

La Cour européenne de Justice a pris un arrêt qui enjoint l'Allemagne à changer sa législation fiscale sur les avoirs des fondations étrangères (Affaire Stauffer) .

Enfin, à l'initiative du Royaume-Uni, la Commission européenne a coordonné la semaine dernière une réunion d'États membres sur la coordination de la fiscalité des « charities » dans l'UE afin que chacun reconnaisse sinon la fiscalité, du moins du régime applicable aux fondations d'utilité publique.

Nous nous trouvons donc à l'heure actuelle dans un processus d'ouverture, qui peut toutefois prendre un certain temps.

Charles Proy

Fondation de Lille

Nous nous trouvons dans un projet particulier, avec l'ambition de créer une communauté de communes transfrontalière, regroupant notamment Lille et Courtrai. Des représentants de la Fondation de Courtrai nous ont proposé de travailler ensemble, mais nous ignorons pour l'heure dans quelle mesure nous pouvons mener des actions transfrontalières. Le Centre européen des fondations peut-il nous aider dans ces démarches ?

Emmanuelle Faure

Les coopérations de projet existent déjà, mais avec la prise en charge de l'activité par l'une des fondations. Un projet d'introduction à l'euro à l'attention de groupes de populations spécifiques a par exemple été mis en œuvre dans plusieurs régions européennes concomitamment. Il n'est en revanche pas possible d'avoir une activité propre sous un autre statut que celui des deux (ou plus) fondations qui sont associées. La constitution de branches dans différents pays est une solution possible qui s'avère toutefois difficile à mettre en œuvre, notamment en vue de la reconnaissance de l'utilité publique ou de l'emploi de personnel et des coûts inhérents à la multiplication des structures.

Francis Charhon

La France et la Belgique font partie du réseau du *Transnational Giving*, qui permet de faire circuler des fonds entre les pays. Vous pouvez monter un projet avec vos deux fondations : cela ne pose pas de problème si chacun apporte sa part d'un côté et de l'autre de la frontière. Le *Transnational Giving* existe dans sept pays, avec un système de contournement de la loi qui a toutefois été clairement présenté à Bercy. Ce système fonctionne très bien, et il comporte l'intérêt de la circulation des fonds assorti de la validation du récipiendaire. Il nous est arrivé de refuser des mouvements de fonds lorsque nous ne disposions pas de suffisamment d'informations sur les personnes qui nous le demandaient.

Nathalie Bouche

J'ai également dû me rendre avec des clients à Bercy pour négocier la fiscalité liée aux transferts internationaux de fonds provenant de dons. Il s'agissait d'une entreprise française demandant à effectuer des dons à une fondation de droit suisse ; cette requête a été rejetée oralement par le cabinet du ministre.

Michel Laine

Consultant

Quel est le site internet du Centre européen des fondations ?

Emmanuelle Faure

Il s'agit du www.efc.be.

Michel Laine

Existe-t-il deux écoles de droit dans ce domaine, latin et de *common law* ? Ne peut-on pas craindre que le droit anglo-saxon prévale ?

Emmanuelle Faure

La proposition du Centre européen relève plutôt du droit continental.

Philippe Dutheil

Nous ne sommes toujours pas entendus pour ce qui concerne le travail transfrontalier des associations. Il me semble que le secteur des fondations attaque le sujet de manière plus efficace que celui des associations, et je l'en félicite. Pour ce qui concerne la fiscalité, j'aimerais partager votre optimisme sur la modification des législations nationales dans le sens d'une plus grande ouverture. Le gouvernement français a été condamné il y a quelques années dans le domaine commercial pratiquement pour les mêmes raisons, et a purement et simplement supprimé le dispositif d'exonération incriminé. Il est à craindre que les avantages fiscaux ne soient pas étendus à un plus grand nombre de fondations et de situations, mais tout simplement abrogés.

Emmanuelle Faure

Quelques points incitent à l'optimisme. Les Pays-Bas ont anticipé le mouvement. La Pologne a pour sa part subi une première étape de procédure d'infraction, et a pensé dans un premier temps modifier l'ensemble du statut du secteur, ce qui a conduit à une forte mobilisation qui s'est finalement traduite par une amélioration du régime fiscal spécifique. Au Royaume-Uni, qui sera probablement condamnée par la Cour européenne, le secteur à but non lucratif est très puissant, constituant étant notamment l'un des acteurs majeurs des politiques de santé ; le gouvernement britannique se montre donc disposé à discuter de fiscalité directe dans ce domaine avec d'autres États. Une opportunité est donc à saisir. Certains représentants de la Commission incitent en outre les acteurs du secteur à déposer des plaintes, afin de pouvoir agir. Une autre série de plainte sur les investissements à l'étranger des fondations est en cours d'instruction.

Francis Charhon

Les politiques européennes en matière de recherche ont conduit à un fort intérêt pour l'argent privé, qui est pour l'instant bloqué aux frontières, et la notion de statut européen peut être mise en avant dans un grand nombre de réunions.

Stéphane Couchoux

La doctrine française indique que les financements doivent être effectués en France, sauf pour l'humanitaire et le rayonnement de la culture française. Une pression pourrait être exercée sur l'administration fiscale afin d'élargir les domaines concernés.

Emmanuelle Faure

La mobilisation sur le statut européen des fondations est relativement forte.

Francis Charhon

Les trente experts dont il était question sont ceux des fondations de chaque pays. Un groupe de cinq personnes organisant le lobbying au niveau européen a été créé récemment. L'association DAPHNE, regroupant les responsables de chacune des associations de fondation des pays européens, prépare un programme qui devrait être prêt d'ici au milieu de l'année 2008. Nous sensibilisons sur cette question à tous les niveaux

Béatrice de Durfort

Qu'attendre de la présidence française de l'Union européenne dans cette perspective ?

Emmanuelle Faure

Le processus décisionnel européen n'a pas encore débuté, puisque nous attendons encore l'étude d'impact. Si l'étude de faisabilité conclut en 2008 à un besoin, nous devons faire en sorte qu'un texte soit rédigé par la Commission européenne, qui devra faire par la suite l'objet d'un consensus du collège des commissaires européens. Il serait ensuite envoyé aux Parlement puis au Conseil des ministres pour consultation/codécision et adoption. Au mieux le processus peut prendre deux ans, sachant que l'année 2009 verra le renouvellement pour cinq ans du parlement européen en juin et de la commission européenne à l'automne.

Il nous revient pour l'heure de prévenir les ministères compétents ou en charge de secteurs où les fondations se développent largement. Il faut par ailleurs que le secteur lui-même soit bien informé des avantages de la création d'un statut européen.

Concernant la présidence française elle-même, elle intervient avant le début probable du processus législatif dans la mesure où elle prendra fin quelques semaines après que les conclusions de l'étude de faisabilité sur le statut européen des fondations soient remises à la Commission. La présidence française pourrait toutefois demander à ce que les conclusions de l'étude soient présentées en conseil des ministres avant la fin de sa présidence et d'autre part demander un avis au Conseil économique et social européen sur le rôle des fondations en Europe. A l'échéance de juin 2009 et des élections européennes, nous entendons interroger les différents groupes politiques sur le sujet. Nous avons aussi commencé à informer les représentations permanentes des Etats membres auprès de l'UE. La mobilisation et le soutien du secteur est primordiale dans cette démarche.

Béatrice de Durfort

Je vous remercie pour la densité des interventions comme des questions de la salle. Il me semble tout à fait indispensable de poursuivre les pistes ouvertes ce matin.

Comment rendre lisible le type de pérennité ou consomptibilité retenu par la fondation dans la présentation des comptes ?

Intervenants

Alain Levrard

Associé en charge de l'activité audit, conseil financier et comptable
Organismes sans but lucratif, Ernst & Young

Georges Maregiano

Associé KPMG Audit

Dominique Lemaistre

Directrice du mécénat,
Fondation de France

Alain Levrard

Je vous rappelle que le règlement 99-01, qui traite de la comptabilité des associations et des fondations, ne concerne pas spécifiquement les particularités de ces dernières.

Une saisine du CNC par la CNCC en modification au règlement, porte sur les sujets suivants :

- fondations reconnues d'utilité publique – fondations abritantes ;
 - fondations d'entreprise ;
 - fondations de coopération scientifique ;
 - fondations universitaires
- et fondations partenariales ;
- modifications au régime des libéralités.

I. L'expérience de la Fondation de France

Dominique Lemaistre

La Fondation de France a été fondée en 1960 afin d'abriter des fonds de mécénat individualisés. Pendant les 20 premières années de son existence, elle a exploré ses outils dans toutes ses dimensions, trouvant des solutions pour toutes les personnes, morales et physiques, souhaitant mener à bien leurs projets. Il s'agissait de collecter, gérer, redistribuer, avec un spectre d'activité très large, du social à l'environnemental et à la culture ou à la recherche médicale.

Au début des années 2000, nous avons réfléchi à une refonte générale de nos services, à laquelle il m'est revenu de m'atteler. Nous avons donc lancé un audit sur les coûts de fonctionnement. La crise boursière intervenue alors nous a fait prendre conscience de l'urgence d'une révision de notre gestion financière. Nous proposons jusqu'alors un fonds commun à terme aux fondations abritées, et Patrice Gonon a été chargé de réfléchir à une réforme de cet outil.

La réforme s'est déroulée tout au long de l'année 2003, par la création de trois fonds de gestion profilée offrant des profils de risques différents. Il s'agissait de diversifier l'offre pour permettre aux fondateurs d'avoir les outils les plus adaptés à leurs demandes.

Nous avons réalisé qu'il fallait revendre les actifs du fonds commun à terme dans les trois nouveaux placements. La plus-value de 36 millions d'euros devait se matérialiser dans les comptes des fondations par un revenu extrêmement important. Nous nous sommes interrogés sur le statut de ces sommes – réserves ou fonds pouvant être dépensés dès la première année. Dans la perspective d'une rationalisation des services, il n'était pas possible de faire autrement que de reconstruire l'histoire financière des 350 fondations à dotation. Ce travail s'est avéré absolument gigantesque, et a été effectué avec la collaboration de Joseph Le Marchand. Il était nécessaire de remonter aux années 1960 pour certaines entités. Nous avons appliqué l'inflation année après année, en prenant en compte le fait que certaines fondations avaient intégré la Fondation de France en plusieurs étapes.

La notion de pérennité est congénitale pour les fondations, mais sa réalité n'est pas claire. Nous avons constaté qu'il existait deux articles, l'un visant la dotation, et l'autre les

ressources. Nous nous sommes demandé si une dotation constituait un flux ou un stock. Nous sommes allés trouver Dominique Blanc au ministère de l'Intérieur, en lui exposant nos difficultés et l'interrogeant sur la notion de fondation pérenne. Sa réponse mettait en avant le fait que la notion de dotation relevait des stocks, celle de ressource étant un flux, et le concept de dotation pérenne n'étant pour sa part pas précisément défini.

Nous avons finalement défini trois cas :

- la fondation de pur flux, sur le modèle de la fondation d'entreprise, clair et pratiqué dès l'origine ;
- la fondation souhaitant absolument se perpétuer, souvent dans le cas de structures bâties sur testament – il a été décidé dans ce cas d'adosser l'inflation à la dotation ;
- la fondation à durée limitée, qui doit décider de la date de fin de son existence dès sa création, ou signaler simplement qu'elle a une durée de vie limitée.

La réforme juridico-comptable impliquait de présenter ses tenants et aboutissants aux fondations abritées dès leur intégration à la Fondation de France. Au fil des années, la valeur des dotations ne signifiait plus grand-chose, et nous avons décidé de donner une définition stable, dans la comptabilité, des apports d'origine et de leur évolution. Certains fondateurs nous demandaient chaque année de remonter des fonds à la dotation ; il était absolument nécessaire de lire l'engagement de départ dans les comptes. Nous avons décidé que la dotation ne serait constituée que d'apports externes, outre le fait qu'elle constituait un stock. Elle devait donc être inflatée. Que la fondation ait été créée dans les années 1970 ou 1990, il fallait pouvoir lire dans la comptabilité le niveau de dotation initial.

En 2004, nous avons externalisé les 36 millions d'euros de plus-value en l'investissant dans les trois fonds, et avons rencontré tous les fondateurs pour les interroger sur leurs souhaits. Chacun a signé un document, et lorsque les fondateurs étaient morts, le Conseil d'administration a pris la position relativement conservatrice, à laquelle je ne souscrivais pas mais expliquée par les obligations du droit successoral, de placer les fondations en régime d'économie forcée, afin de les rendre pérennes.

Nous pouvons désormais nous appuyer sur des postes de comptabilité stables, et nous rentrerons prochainement dans un nouveau mode de contractualisation avec nos mécènes, lorsque la réforme de la Fondation de France sera aboutie, à la fin de l'année 2008.

II. Traitements comptables retenus par la Fondation de France

Georges Maregiano

Mon intervention concernera deux points :

- la traduction comptable de l'actualisation des dotations des fondations ;
- la réforme du plan comptable applicable aux fondations.

1. L'actualisation des dotations des fondations

Le contexte est celui de la réforme de la gestion financière des fondations. Lorsque le fonds commun de la Fondation de France est arrivé à son terme, une très importante plus-value est apparue. Nous ne souhaitons pas la faire apparaître dans les comptes, afin que les fondations ne la dissipent en attente de sa capitalisation. Nous avons donc provisionné cette somme. Il s'agissait ainsi de pérenniser les actifs.

Nous avons souhaité définir le niveau historique des dotations ; cet indicateur a été gravé dans le marbre. Nous voulions par ailleurs préciser le niveau de la réévaluation, agglomérée dans le poste de « Réserves non distribuables », les fondations disposant par ailleurs de réserves libres dans lesquelles elles peuvent puiser.

Le changement de méthode comptable a été intégré au traitement comptable classique appliqué à toutes les sociétés commerciales françaises. Le traitement présente ainsi les dotations en valeurs historiques et leur actualisation.

Dans la vie courante des structures, les dotations en valeurs historiques sont augmentées des réserves non distribuables, avec en outre un aller-retour sur les placements financiers, les plus-values étant mises en réserve chaque année.

Les principes de fonctionnement sont les suivants.

- Les postes « dotations initiales et complémentaires », « réserves non distribuables » et « réserves libres » ne peuvent être négatifs.
- La réserve non distribuable sera systématiquement augmentée à hauteur de l'inflation.
- Le budget de l'année à venir devra être couvert par le report à nouveau (RAN). Dans l'hypothèse d'un RAN négatif, des prélèvements seront effectués sur la réserve libre. En l'absence de réserve, si la fondation est pérenne,

elle devra s'arrêter de fonctionner le temps de reconstituer un RAN positif ; si la fondation est à durée limitée, la couverture se fera par une diminution des actifs placés.

2. Actualités comptables

L'actualité comptable est brûlante. Un groupe de travail de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) a remis récemment au Conseil national de la comptabilité (CNC) une proposition de modification du règlement comptable 99-01 afin de prendre en compte les spécificités des fondations, ce qui n'était absolument pas le cas jusqu'à présent.

Pour les fondations reconnues d'utilité publique, nous suggérons de distinguer dès l'inscription en comptabilité la nature consommable ou non de l'actif.

Alain Levrard

Dans la nomenclature comptable actuelle, nous ne disposons même pas de la définition d'une dotation de fondation, et devons reprendre le modèle des associations.

Georges Maregiano

Nous mettons par ailleurs en avant :

- l'existence de biens représentatifs de la dotation à l'actif ;
- l'existence de dotations complémentaires ;
- la détention temporaire de biens destinés à être cédés.

Ce dernier point est particulièrement important. Les associations n'ont pas le droit de détenir à l'actif des biens qui ne sont pas utilisés à leur action. Cette règle contribuait à mettre hors du bilan un certain nombre de biens immobiliers. La nouvelle règle devrait conduire à placer ces biens au compte de stock – poste 467 –, permettant ainsi de traduire mieux la réalité et de donner une plus grande traçabilité aux biens.

Nous suggérons également la consommation de dotations consommables, avec l'imputation des charges représentatives des actions attachées à une dotation consommable sur la dotation lors de l'affectation du résultat. Une autre solution consisterait à comptabiliser un produit représentatif de la quote-part de la dotation reprise. Ce point est en cours de discussion.

Pour ce qui concerne le traitement des fonds reçus par une fondation abritante au profit d'une fondation abritée, nous préconisons la création de comptes permettant de reporter en date de clôture les ressources affectées à une fondation abritée et non utilisées (fonds dédiés aux fondations abritées, report des ressources non utilisées, engagement à réaliser par les fondations abritées).

Alain Levrard

Deux problématiques se posent donc, celle de la présentation des comptes de la fondation abritée et celle de la fondation abritante. Nous pouvons nous attendre à ce que les propositions de la CNCC soient adoptées par le CNC. Les mécanismes concernant les fondations abritantes sont appliqués, selon la volonté du CNCC, aux fondations d'entreprise.

Lorsque le fondateur s'engage à verser les fonds dans le cadre du plan pluriannuel d'activité, il s'agit d'un engagement irrévocable. Dans les comptes de la fondation d'entreprise, l'intégralité du plan pluriannuel est donc constatée. Les montants non consommés sont reportés par le mécanisme des fonds dédiés.

Georges Maregiano

Nous souhaitons mettre en place une cohérence entre la dette constatée dans l'entreprise et la créance constatée sur l'entreprise dans la fondation.

Alain Levrard

Certaines fondations d'entreprises, qui sont à dotations, fonctionnent pour leur part selon les principes de comptabilisation des montants reçus en dotation et de constatation de la consommation par affectation des pertes. Pour ce qui concerne les fondations en fonctionnement pluriannuel, La quote-part non consommée au cours de l'exercice est à constater en fonds dédiés :

69 – Engagements à réaliser sur versements de l'entreprise fondatrice ; **199** – Fonds dédiés sur versements de l'entreprise fondatrice ; **789** – Utilisation de ressources sur versements de l'entreprise fondatrice.

Bernard de La Rochefoucauld

Quel est l'intérêt pour une fondation d'entreprise de venir s'abriter ?

Dominique Lemaistre

La Fondation de France abrite depuis son origine des fondations d'entreprises. La question mérite toutefois d'être posée, dans la mesure où les entreprises disposent de tous les services requis pour créer une structure autonome. Certaines fondations viennent travailler avec nous car elles souhaitent partager des sujets de fonds ; la Fondation de France apporte des conseils sur le contenu de leur activité. Certaines souhaitent faire appel à la générosité qui n'est pas permise par le statut de fondation d'entreprise, puisqu'il interdit la collecte. Certaines fondations nous ont cependant quittés car elles souhaitaient reprendre leur autonomie.

De manière générale, une fondation d'entreprise n'a pas le même objet que sa maison mère, et il peut être inconfortable de rester dans son giron ; l'adossement à la Fondation de France peut dans cette perspective être intéressant.

Georges Maregiano

Le fait d'être abrité par la Fondation de France apporte une aide de fonctionnement, particulièrement utile au début de l'existence de la fondation abritée, et donne une autonomie à la fondation d'entreprise, qui n'est plus la simple création de sa maison-mère.

Stéphane Couchoux

La transmission temporaire d'usufruit pour les fondations reconnues d'utilité publique fera-t-elle l'objet d'un traitement comptable particulier dans le cadre de la réforme ?

Georges Maregiano

Cela n'est pas prévu, mais les principes déclinés permettent d'intégrer cet élément.

Alain Levrard

Ce type de transmission est temporaire et se traduira dans les revenus.

Nelly Hansson

Directrice, Fondation du Judaïsme français

Je souhaite réagir à la question des allers-retours annuels de plus-values : la réalisation régulière du latent augmente le risque de se trouver en situation de moins-value latente, ce qui peut être difficile à présenter au fondateur. Ceci implique en outre de réaliser des provisions.

Georges Maregiano

L'aller et retour a peu de risque de donner lieu à une moins value en fin d'exercice. En outre, les plus-values sont versées aux réserves libres.

Nelly Hansson

D'une année sur l'autre, le risque existe toutefois de diminuer les ressources par la réalisation de moins-values.

Dominique Lemaistre

Nous voulons habituer les fondateurs à prendre en compte l'ensemble des fonds propres.

Sabine Vandier

Il est rare que les fondations ne disposent que d'actions dans leur portefeuille. Nous ne faisons comme les banquiers jamais d'allers et retours annuels.

Georges Maregiano

Nous ne pouvons pas les constater, ni donc les utiliser en produits comptables si nous ne les réalisons pas.

Francis Charhon

La réalisation des plus-values est dans de nombreux cas indispensable à l'activité des fondations.

Sabine Vandier

Les moins-values latentes se sont avérées très importantes au moment de la crise boursière. Les fondations ont adopté des comportements anti-économiques : elles sont restées sur des supports peu performants, afin d'éviter de présenter de mauvais résultats.

Dominique Lemaistre

L'externalisation des plus-values est obligatoire dans le modèle de la fondation à dotation.

Lucien Mille

Secrétaire général,
Fondation pour la Recherche stratégique

La réévaluation des actifs comprend-elle également l'immobilier ?

Georges Maregiano

Oui ; tous les placements sont concernés, avec des méthodologies différentes.

Dominique Lemaistre

Nous réévaluons les biens immobiliers environ tous les dix ans, à dire d'expert, sans pour autant matérialiser la plus-value.

Lucien Mille

Peut-on déclarer inaliénable un bien immobilier ?

Dominique Lemaistre

Ce type de décision relève des dispositions statutaires. La question de l'inaliénabilité est souvent confondue avec celle de la dotation, qui peut être employée.

Philippe Dutheil

Pour combien de fondations avez-vous considérées qu'elles ne pouvaient pas poursuivre leur activité ?

Dominique Lemaistre

Aucune fondation n'a été jugée telle, mais un certain nombre d'entre elles disposaient d'une dotation inférieure à leur dotation initiale. Deux ou trois situations d'impossibilité de dépenses régulières ont été identifiées, mais les problèmes ont été réglés avec les fondateurs.

Francis Charhon

La prise en compte de l'inflation dans le fonds commun existait déjà.

Dominique Lemaistre

Il existait toutefois de grandes disparités entre les fondations, la préservation de celles qui avaient intégré la Fondation de France très tôt étant particulièrement difficile.

Philippe Dutheil

Le règlement 99-01 n'a pas pris en compte spécifiquement les fondations car le gouvernement n'avait saisi que le Conseil national de la vie associative, qui ne comptait à l'époque aucun membre du monde des fondations. Est-il par ailleurs prévu pour l'élaboration de l'avis du CNC de prendre l'avis du Centre français des fondations ?

Alain Levrard

Le CNC sollicitera nécessairement un certain nombre de représentants du secteur concerné.

Béatrice de Durfort

Nous partageons ce point de vue.

Francis Charhon

Pouvez-vous apporter des précisions sur les biens inaliénables ?

Dominique Lemaistre

Nous ne sommes pas favorables à la détention de biens inaliénables. La valeur économique de tels biens est proche de zéro, et la Fondation de France a pratiqué cet avis comptable.

Lorsqu'elle a hérité du parc de Branféré en Bretagne, dédié aujourd'hui à l'éducation à l'environnement, la Fondation de France a utilisé ses fonds propres pour sa restructuration. La valorisation du site ne fait pas de doute, mais sa traduction comptable est impossible.

Georges Maregiano

De même, la restauration du château de Sassenage, dans l'Isère, qui a consommé la dotation financière qui était allouée dans le même temps, ne pouvait pas être valorisée dans la comptabilité.

Bernard de La Rochefoucauld

Comment fonctionne le système de prélèvement de la Fondation de France ?

Dominique Lemaistre

Nous sommes en train d'achever une refonte complète de notre système de prélèvement. Après une période de trai-

tement individualisé des demandes, nous nous sommes rendu compte de l'inadéquation de notre système de prélèvement. Il devenait nécessaire de négocier avec chacun, à la baisse ou à la hausse, ce qui n'était plus gérable. Le nouveau système devait fonctionner pour les contributeurs apportant 30 euros comme 10 millions d'euros. Une beaucoup plus grande sophistication du système a été proposée, avec la définition de différents profils correspondant à des services rendus par la Fondation de France. Nous souhaitons désormais pouvoir appliquer le corps principal de la participation de façon automatique. Ce système sera mis en place à partir de 2009 pour les anciennes fondations et dès le début de l'année 2008 pour les nouvelles fondations.

Denis Le Squer

Les excédents des fondations abritées, dans la réforme du CRC 99-01, seront-ils gérés comme des fonds dédiés ?

Georges Maregiano

Oui, ils seront gérés comme des fonds dédiés par la fondation abritante.

Dominique Lemaistre

Dans les comptes de la fondation abritante, les sommes apportées par un fondateur particulier sont dédiées par nature.

Francis Charhon

Nous avons en outre créé deux systèmes de fonds dédiés le report à nouveau des programmes, et celui des fonds dédiés.

Georges Maregiano

Les fonds dédiés sont attribués par des tiers avec un objet défini. Dans la fondation abritée, il s'agit d'un excédent. Dans les comptes de la fondation abritante, il a été décidé de définir ces fonds comme fonds dédié.

Denis Le Squer

Dans ce cas, le résultat n'est pas affecté.

Alain Levrard

Il l'est dans les comptes de l'abrité.

Georges Maregiano

Dans les comptes de la Fondation de France, nous avons affiné le principe, en réalisant des affectations à des projets précis ou à des secteurs ; nous distinguons donc les reports à nouveau des programmes et les fonds dédiés d'un point de vue strict.

Entre stratégie de long terme et engagement coup de pouce : l'engagement des fondations vis à vis de leurs partenaires. Philosophie, critères de choix, outils d'analyse et d'accompagnement

Intervenants

Maximilian Martin,
Executive Director,
global Head,
Philanthropy services,
UBS

Martine Gruere,
Responsable économie
et solidarité, Fondation
de France

Florence Goudchaux,
Directrice
de la philanthropie,
Fondation PhiTrust

Maximilian Martin

Nous souhaitons faire ici un point sur le caractère dynamique de la prise de décision dans le domaine de la philanthropie. Nous vous laisserons après les présentations une quarantaine de minutes pour discuter de ces sujets avec nous.

I. La philanthropie au point d'inflexion

Maximilian Martin

La modélisation et la clarification des valeurs et de la stratégie d'une fondation sont indispensables. Certains clients nous ont cependant demandé lors d'une présentation réalisée trois ans auparavant de présenter le caractère dynamique de cette question, au-delà de la définition de la stratégie initiale.

Cet aspect des choses peut être modélisé de diverses manières :

- une arrivée à l'équilibre, mais en sous-activité ;
- forte croissance initiale, puis des difficultés du point de vue des ressources ou liées au départ d'un fondateur essentiel, qui conduit à une situation d'« *overshoot and collapse* » ;
- une situation soutenable à long terme, plus difficile à atteindre.

Les initiatives progressent presque toujours jusqu'à un niveau de stabilisation. Il faut se demander comment progresser à nouveau, et selon quel timing. Les priorités des projets, des organisations et des individus changent à travers le temps, et il faut prendre en compte cet aspect des choses.

Une démarche philanthropique efficace implique d'intervenir au point d'inflexion : Intervenir au meilleur moment, infléchir le cours des choses, financer de nouvelles initiatives à fort potentiel d'auto-développement, susciter des initiatives pilotes qui pourront être répliquées par le secteur public.

Il faut réfléchir au point d'inflexion en terme :

- de problématiques nouvelles
- de nouveaux modèles d'intervention
- de processus d'évolution personnelle du fondateur

Certains problèmes sont modifiés dans le temps. Ainsi le changement climatique faisait-il déjà l'unanimité dans la communauté scientifique il y a 20 ans, mais n'est devenu une question globale de nos sociétés que récemment. Le début du financement des recherches ou le financement du film d'Al Gore par le patron d'EBay sont deux champs d'intervention fondamentalement différents. Dans une perspective de ressources limitées, le choix des priorités est essentiel.

Le changement des priorités des acteurs sociaux dans le temps doit également être mis en avant. La création par Bill Drayton d'Ashoka, qui vise à « participer à la structuration et au développement du secteur de l'Entrepreneuriat Social » a été dans un premier temps confrontée à des difficultés de financement. Certains partenaires de McKinsey ont progressivement soutenu le fondateur, et l'obtention du prix MacArthur a transformé totalement les perspectives de cette fondation, dont le budget pour l'année 2007 est supérieur à 30 millions de dollars.

Dès l'origine, il faut penser l'horizon de vie de la fondation, afin de planifier les situations.

La situation du bénéficiaire est également largement modifiée dans le temps. Une initiative sociale est à l'origine fondamentalement inspirée par un groupe de personnes très engagées ; le défi de constitution d'une petite institution apparaît toujours progressivement, afin de pouvoir anticiper un certain nombre de problèmes comme la succession du fondateur et de professionnaliser la collecte de fonds. Il ne s'agit pas de mettre en place un point de vue normatif, mais de s'engager à long terme dans la voie du développement.

Les besoins du philanthrope ou de la philanthropie doivent être considérés. L'évaluation de soi-même progresse également dans le temps, ainsi que l'a montré le psychologue Daniel Levinson. Lorsque l'on est très jeune, le défi fondamental consiste à trouver des relations qui puissent aider à concrétiser des souhaits. L'engagement dans le monde social de l'entreprise ou de la famille est ensuite particulièrement important, puis d'autres challenges apparaissent. L'implication dans la philanthropie est un élément particulièrement important pour des personnes ayant ensuite réussi d'un point de vue professionnel, par exemple par l'accession à des postes à responsabilité. Nous souhaitons discuter ce matin ces différentes dimensions.

Comparatif statique de la stratégie

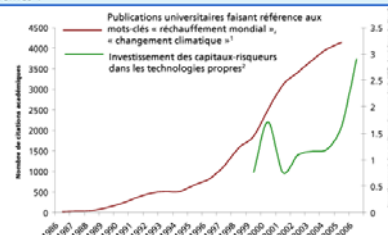
La stratégie et les résultats découlent de l'articulation entre la mission, les valeurs et la vision



Situation du problème dans le temps

Les problèmes ont tendance à suivre une courbe en forme de S, de « non-mûr » à « mûr »

Les changements de paradigme et les progrès technologiques suivent la courbe en S. Comment le changement climatique et les technologies propres ont-ils évolué en tant que problèmes ?

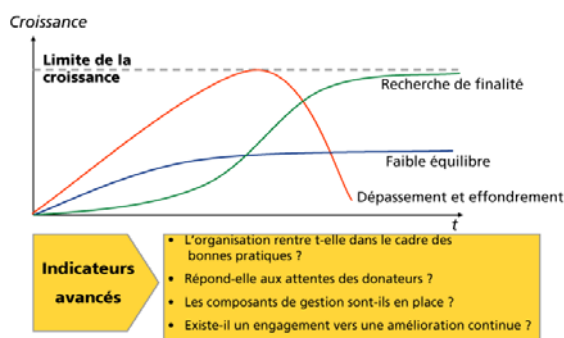


L'évolution industrielle est en retard par rapport à la popularité académique. Les technologies propres sont-elles mûres pour l'investissement ?

*Source : recherche Google Scholar : nombre de documents publiés faisant référence au « réchauffement mondial » et au « changement climatique »

Vision dynamique : sur quelle courbe vous trouvez-vous ?

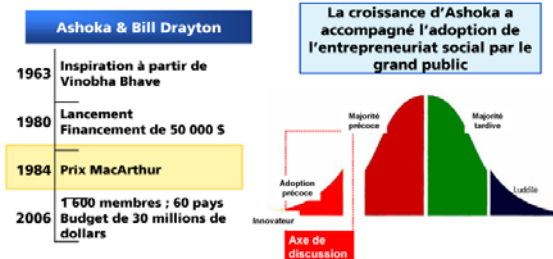
L'objectif : atteindre une ligne d'action durable



Prévoir l'évolution du système et des bénéficiaires

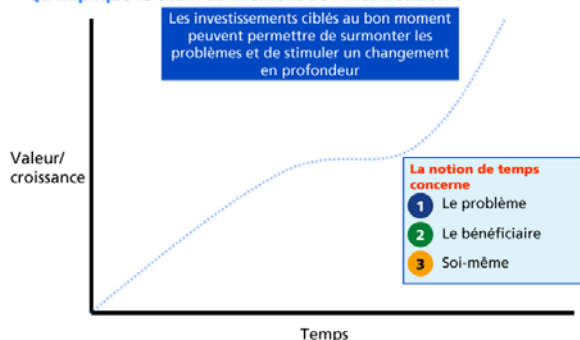
Le changement structurel prend du temps. Comment obtenir un impact maximum ?

L'argent est limité. Pensez à choisir le bon moment pour votre geste philanthropique



Toucher le point d'inflexion

La liberté d'agir n'est pas suffisante pour obtenir un impact. Qu'implique le choix du moment de l'intervention ?



Situation du bénéficiaire dans le temps

Une évaluation rigoureuse et un ensemble intégré de points de référence peuvent permettre d'identifier les points forts et les points à améliorer d'un bénéficiaire

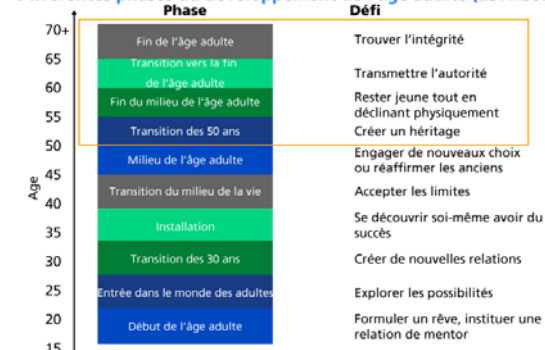


La philanthropie au point d'inflexion – Exposition de cas

Niveau	Description	Exemple
Situation du problème dans le temps	Certains problèmes sociaux ont atteint leur niveau de maturité, d'autres non. Comment identifier leur position sur la courbe ?	Le changement climatique connaît actuellement un point d'inflexion mais avait initialement été identifié il y a 200 ans
Situation du bénéficiaire dans le temps	Les philanthropes doivent connaître le statut des organisations qu'ils soutiennent. Des acteurs différents s'attaquent souvent au même problème	Droits de l'homme : • Anti-Slavery International • Amnesty International • International Bridges to Justice
Situation de soi-même dans le temps	Les besoins et les priorités des philanthropes évoluent à mesure que leur cycle de vie personnel progresse	L'évolution des engagements philanthropiques

Évaluation de soi-même dans le temps

Différentes phases du développement de l'âge adulte (Levinson)



II. Les programmes de la Fondation de France

Martine Gruere

La Fondation de France a mis en place une quinzaine de programmes dans l'ensemble des champs de l'intérêt général. La Fondation de France est centrée sur les personnes, celles qui sont « en bout de chaîne » et qui sont, pour nous, les « bénéficiaires ». L'autonomie, la responsabilité et la dignité de la personne sont au centre de nos préoccupations et les programmes que nous initions s'attachent prioritairement à garantir aux bénéficiaires les moyens d'être acteurs de leur vie et de leur communauté sociale.

La Fondation de France est un bailleur. Pour agir, elle soutient des actions concrètes et de proximité portées par les opérateurs.

Notre fondation a pour objectif de résoudre des problèmes peu ou mal pris en compte par les institutions publiques ou privées. Ainsi, l'âge de l'adolescence était-il peu pris en compte dans les années 1970 ; la Fondation de France s'est largement impliquée dans ce domaine, publiant un livre de référence, organisant des formations et des rencontres et modifiant la compréhension de cet âge particulier.

Nos programmes ont toujours une ambition à long terme : ils visent une évolution de la société et ils sont parfois à l'origine de changements des stratégies ou des politiques publiques.

Pour reprendre le titre de notre atelier : c'est par une multiplication de soutiens « coups de pouce » que nous promouvons à long terme des types d'initiatives qui répondent aux attentes sociales non satisfaites.

1. Comment les orientations et objectifs des programmes sont-ils définis ?

Une veille constante est assurée :

- par chacun des comités d'experts professionnels intervenant à titre bénévole pour les programmes ainsi que par les responsables salariés des programmes ;
- par l'organisation de « groupes de veille », par exemple sur la violence des mineurs de 2002 à 2006, sur la culture comme réponse aux problèmes sociaux entre 2005 et 2007, ou encore sur le développement social des territoires, en cours, et qui vise notamment à mettre en cause l'approche sectorielle des politiques publiques (par ex se centrer sur l'habitat sans prendre en compte la question de l'emploi).

Nous sommes ainsi constamment attentifs aux problématiques émergentes de la société et aux réponses innovantes portées très souvent par de petites associations ou équipes de proximité.

Lorsqu'une problématique est bien identifiée et que commencent à apparaître les premières solutions, nous sommes à « un point d'inflexion », et consultons des spécialistes si nécessaire, puis le Comité d'experts peut proposer au Conseil d'administration de créer ou de réorienter un programme.

Après accord du Conseil d'administration, les termes d'un appel à projets sont définis :

- philosophie qui sous-tend l'appel à projet ;
- objectifs ;
- critères exigibles ;
- public visé.

2. La mise en œuvre d'un programme

Les programmes sont construits dans une logique de long terme. Ils insistent pendant plusieurs années sur une même problématique en combinant différents moyens d'encouragement pour installer durablement l'innovation dans les prises en charge de droit commun. L'intervention de la Fondation de France peut prendre plusieurs formes : financement, appui méthodologique, conseils d'experts, recherches, outils de mise en réseau tels que publications ou colloques.

Une fois défini, la mise en œuvre d'un programme se déroule en général selon les étapes suivantes.

- Nous rédigeons en premier lieu l'appel à projet.
- Nous effectuons ensuite une diffusion la mieux ciblée possible.
- Les outils (dossier de demande de subvention et rapport d'instruction) sont construits.
- Nous recevons les demandes de subvention.
- Une présélection rigoureuse des projets, correspondant le mieux à nos attentes, est ensuite menée à bien.
- L'instruction est un moment essentiel du programme. Un investissement important est réalisé en amont dans la connaissance de l'organisme porteur du projet et du projet lui-même. Nous nous assurons à cette étape de la solidité de la structure porteuse et de sa capacité à agir dans la durée. Lorsqu'il fait appel à nous, le porteur de projet peut être soit dans une phase de création (du projet ou parfois de la structure elle-même qui se confond avec le projet) soit il est solide, « mature » et entre dans une phase de développement.

- Un rapport d'instruction est rédigé par des instructeurs bénévoles ou prestataires formés à cette fin.
- L'attribution ou non du soutien demandé devient définitif après validation du Président de la Fondation de France.

Les initiatives émanent pour une majorité d'opérateurs de petites tailles, qui n'ont pas les moyens de collecter eux-mêmes les fonds nécessaires à la conduite de leurs projets. Le plus souvent nous ne leur accordons qu'une fois une subvention de fonctionnement et/ou d'investissement. Dès qu'elle dépasse un seuil de 1 500 à 2 000 euros, elle est versée en plusieurs tranches, ce qui nous permet de demander des bilans ou justificatifs à des étapes intermédiaires et de suivre ainsi le projet.

Pendant de nombreuses années, les porteurs de projets nous ont indiqué qu'un soutien de la Fondation de France, du fait de la rigueur de nos instructions, faisait levier et suffisait à déclencher des subventions publiques. Cela s'avère de moins en moins vrai, car les collectivités publiques distribuent, semble-t-il, moins de subventions aux associations de petite taille, et procèdent de plus en plus comme les bailleurs privés, recherchant l'innovation et ne soutenant les appels à projet qu'une fois.

Nous sommes donc en train de revoir nos méthodes et d'envisager des positionnements différents :

- soutien pluriannuel d'une initiative ;
- participation plus systématique aux frais de fonctionnement des structures porteuses, et non plus seulement au projet ;
- conseils et orientations pour trouver d'autres financements, par le biais par exemple de la vente de services, le recours à d'autres fondations ou le Dispositif Local d'Accompagnement ;
- la mise à disposition de prestataires aidant à la recherche de sources de financements diversifiés.

Pour susciter une évolution de la société, nous soutenons plusieurs années de suite, de façon ponctuelle, de multiples initiatives qui en sont les précurseurs. Nous nous appuyons pour cela sur des structures dont la durée de vie nous importe car c'est vers elles que nous retournons lorsque nous passons à la dernière étape du programme.

3. Comment assurer l'impact social du programme ?

La veille que nous exerçons en interne – évolution des projets reçus – et en externe – évolution de la société, des pratiques, des politiques publiques, des lois – nous permet de décider de l'opportunité de procéder à l'évaluation du programme.

Nous organisons dès lors au sein du programme des rencontres des porteurs de projets entre eux et avec nous, l'évaluation du programme et de son impact, la capitalisation des actions soutenues, puis leur valorisation. Nous encourageons ainsi la diffusion de ce que nous considérons comme des bonnes pratiques.

Dans de nombreux domaines, les évolutions de nos programmes ont ainsi précédé la généralisation de pratiques utiles. Dans le domaine de l'emploi, par exemple, nous avons d'abord soutenu la création d'emplois aidés, ce champ ayant été progressivement investi par les pouvoirs publics nous nous en sommes donc retirés et nous avons franchi une nouvelle étape en soutenant des actions de créations d'emplois pérennes dans les champs de l'économie sociale et solidaire.

Ces exemples illustrent un autre versant de l'importance de la prise en compte du temps : il s'agit du temps de vie des personnes ; lorsque la précarité se déploie avec toutes les incidences liées à l'insécurité, il importe d'inventer d'autres modes de prise en compte de cette fragilité. Nous nous intéressons ainsi à la question de la longévité, qui requiert l'émergence de nouvelles politiques d'accompagnement des personnes âgées.

4. La fin d'un programme (ou d'un axe)

Lorsque le programme a conduit à l'évolution espérée et que des moyens suffisants sont affectés à ce changement social, le Comité d'experts peut proposer de l'arrêter, le Conseil d'administration en prenant la décision.

Maximilian Martin

Vous avez raison de souligner qu'il ne faut pas sous-estimer d'une part la nécessaire rigueur de la sélection des projets, et d'autre part le rôle des fondations pour réorienter les axes d'intervention en fonction de l'évolution des problèmes que rencontre la société.

III. L'exemple de la Fondation PhiTrust

Florence Goudchaux

La Fondation PhiTrust est une fondation de flux. Nous avons mis en place une méthodologie d'analyse et de sélection des projets. Avant d'être analysés par nous, les projets doivent avoir fait l'objet d'une étude de faisabilité. Nous avons par exemple financé une bagagerie pour SDF à Paris, la première qui soit ouverte de manière permanente le jour comme la nuit. Ce projet a été monté par une association de quartier qui a créé ce projet après avoir demandé aux SDF de quel type de service ils avaient besoin prioritairement.

L'analyse demandée porte essentiellement sur la capacité opérationnelle du porteur de projet et sur l'impact de l'action proposée. Cette méthodologie a une portée pédagogique car elle permet aux porteurs de projets de mettre au clair des points essentiels pour réussir leur projet.

Nous travaillons essentiellement avec des structures ne faisant pas appel à la générosité publique, et disposant d'une véritable expérience dans leur métier. Par exemple, nous suivons une association mettant en place des médecins de campagne en Afrique, et qui a bien pris en compte la réalité locale, caractérisée d'une part par la qualité de la formation et l'existence d'un vivier de médecins africains au chômage et, d'autre part, par l'absence de toute structure médicale dans les campagnes.

Nous finançons et nous accompagnons les projets. Par exemple pour la bagagerie destinée aux SDF, en plus de l'aide financière, nous leur avons apporté notamment des conseils en organisation.

Par ailleurs, nous exigeons des porteurs de projets de disposer ou tout au moins d'avoir réfléchi à une stratégie de sortie : nous souhaitons mettre en place des financements de long terme, mais non éternels.

Vie et évolution des organes de direction : gérer continuité, fidélité et renouvellement dans la durée pour une meilleure gouvernance

Odile de Laurens

Responsable
de l'Observatoire,
Fondation de France

Francis Charhon

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

Denis Le Squer

Président du directoire
de la Fondation pour
la recherche médicale

Stéphane Couchoux

Avocat associé,
Responsable
du département
« Mécénat, Fondation
& Association »,
Bignon Lebray
et Associés

I. Bilan d'une pratique observée

Odile de Laurens

Responsable de l'Observatoire,
Fondation de France

J'ai souhaité vous présenter aujourd'hui un ensemble de données collectées en 2003 auprès de 614 fondations françaises, issues de la première Enquête nationale. Avant d'entrer dans le vif du sujet, soulignons que nous entendons par instances de décisions les seuls organes centraux : conseils d'administration ou comité de décision selon les statuts juridiques.

Les instances de décision ont de manière générale une taille moyenne ou petite, en majorité de 12 à 15 membres pour les fondations reconnues d'utilité publique et les fondations d'entreprise et en très grande majorité inférieurs à 12 membres pour les fondations abritées.

	FRUP	FE	FA	Ensemble
Moins de 12 membres	25%	34%	83%	47%
12 à 15 membres	52%	45%	10%	36%
16 à 19 membres	13%	7%	4%	9%
20 membres et plus	10%	14%	3%	8%

Ces dernières instances sont dominées quantitativement par les membres du collège de personnes indépendantes cooptées. Il s'agit du résultat d'une injonction très claire de la Fondation de France vis à vis des fondations qu'elle abrite. Au sein des fondations reconnues d'utilité publique, les collèges les plus importants sont ceux des fondateurs et des personnes indépendantes cooptées. Dans tous les cas observés, les fondateurs représentent plus de 30 % de la population des administrateurs.

Différents collèges de l'instance de décision	FRUP	FA
Fondateurs	2 à 10 personnes	2 à 6 personnes
Membres de droit désignés	2 à 6 personnes	1 à 2 personnes
Personnes indépendantes cooptées	4 à 10 personnes	2 à 10 personnes

Sur 1 500 personnes, la majorité des membres de Conseils d'administration sont âgés de 55 à 76 ans. 17 % d'entre eux ont toutefois 44 à 54 ans, notamment dans les fondations d'entreprise. Dans ces dernières, la grande majorité des administrateurs ont moins de 55 ans. Dans les fondations abritées, le positionnement est tout à fait conforme à la moyenne générale, de même qu'au sein des fondations reconnues d'utilité publique. Dans ces dernières, 15 % des administrateurs sont toutefois âgés de 77 à 87 ans.

	FRUP	FE	FA	Ensemble
Plus de 87 ans	1%		3%	2%
De 77 à 87 ans	15%	1%	11%	11%
De 66 à 76 ans	30%	12%	37%	31%
De 55 à 65 ans	30%	64%	29%	34%
De 44 à 54 ans	18%	22%	14%	17%
Moins de 43 ans	6%	1%	6%	5%

77 % des administrateurs sont encore en activité – c'est le cas de 84 % d'entre eux dans les fondations abritées

	FRUP	FE	FA	Ensemble
en activité	67%	82%	84%	77%
retraité	33%	18%	16%	23%

Il faut maintenant se pencher sur les règles s'appliquant aux différents collèges pour répondre aux trois enjeux principaux que sont le respect de la volonté du fondateur, la garantie de l'intérêt général et le dynamisme de l'instance de décision dans le temps. Le collège des membres de droit n'est à priori pas concerné par les règles de limitation des mandats.

Le premier élément de prudence réside dans l'hétérogénéité de la compréhension du questionnaire. Ainsi la distinction entre le mandat des fondateurs d'origine et celui de ses représentants n'a-t-elle pas toujours été comprise. Ceci explique que la limitation des mandats des fondateurs d'origine soit moins fréquente que celle de leurs successeurs ou représentants dans le cas des fondations reconnues d'utilité publique.

Le mandat de l'immense majorité des fondateurs est illimité dans le temps (86 % pour les fondations abritées et 60 % pour les fondations reconnues d'utilité publique). Pour les représentants des fondateurs, seuls 46 % des mandats dans les fondations abritées sont illimités dans le temps, tandis que la règle de l'illimitation reste très majoritaire dans les fondations reconnues d'utilité publique. Les mandats illimités sont naturellement très peu nombreux pour les membres cooptés, 14 % dans le cas des fondations reconnues d'utilité publique et 21 % dans les fondations abritées.

Par ailleurs, la limite d'âge des administrateurs est rarement exigée. Ce n'est pas par cette règle que les instances de décision sont renouvelées.

C'est en revanche par la limitation des durées des mandats et leurs modes de renouvellement que va passer la dynamisation de ces instances.

Les mandats sont généralement de plus longue durée parmi les fondations reconnues d'utilité publique. Cela vaut pour les fondateurs, et de façon plus nette encore pour les représentants des fondateurs et les membres cooptés.

Enfin, la Fondation de France incite au dynamisme les fondations qu'elle abrite par la limitation du renouvellement des mandats des administrateurs. Cette règle est mise en œuvre pour 25 % des représentants des fondateurs et pour 50 % des membres cooptés dans les fondations abritées. Au sein des fondations reconnues d'utilité publique, 92 % des fondations n'imposent pas de limitation au renouvellement des mandats des représentants des fondateurs (idem avec 94 % pour les mandats des membres cooptés).

Cette enquête ayant été menée en 2003-2004, les nouveaux statuts type n'ont pas été pris en compte. Son actualisation est en cours d'analyse. Sur 527 fondations reconnues d'utilité publique dont nous avons pu obtenir des réponses, 14 ont opté pour le mode de gouvernance à deux instances, Conseil d'administration et Conseil de surveillance, et 41 ont opté pour la participation d'un commissaire du gouvernement à voix consultative.

	FRUP		FA	
Fondateur d'origine	60% des cas: mandat illimité dans le temps		86% des cas: mandat illimité dans le temps	
	40% mandat limité	6 ans (35% des cas) 4 ans (30% des cas) 3 ans (20% des cas)	14% mandat limité	3 ans (35% des cas) 4 ans (24% des cas) 6 ans (18% des cas)
	Pas de limite d'âge			
Représentants des fondateurs	77% illimités dans le temps		46% illimités dans le temps	
	23% limités dans le temps	6 ans (42% des cas) 4 ans (20% des cas) 3 ans (20% des cas)	54% limités dans le temps	3 ans 4 ans
	Pas de limite d'âge: 93%		Pas de limite d'âge: 94%	
	Renouvelable sans limitation: 92%		Renouvelable sans limitation: 75%	
Membres cooptés indépendants	14% illimités		21% illimités	
	96% limités dans le temps	6 ans (43% des cas) 4 ans (20,5% des cas) 3 ans (20% des cas)	79% limités dans le temps	4 ans 3 ans
	Renouvelable sans limitation: 94%		Renouvelables une fois: 50% Renouvelables sans limitation: 34%	
	Pas de limite d'âge: 92%		Pas de limite d'âge: 95%	

Francis Charhon

Je vous remercie pour cette claire présentation de données chiffrées, rendue possible par la consultation des dossiers du ministère.

Odile de Laurens

Nous avons la chance d'avoir accès aux dossiers du ministère, ce qui doit être souligné. Toutefois, ces dossiers ne permettent pas de répondre à l'ensemble des questions que nous nous posons, et nous avons donc grandement besoin de votre participation aux enquêtes.

J'ai été étonnée que le taux de retours de la deuxième enquête soit beaucoup moins important que celui de la première version, alors même que le questionnaire avait été largement synthétisé. Cette enquête est fondamentale pour valoriser le secteur des fondations.

Michèle Hannyer

Directeur de projet auprès du Directeur général de la recherche et de l'innovation, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Pour les membres cooptés indépendant, l'addition des taux de mandats limités et illimités dépasse 100 %.

Odile de Laurens

Peut-être certains mandats sont-ils limités et d'autres non – il y aurait donc plus de réponses que de fondations.

Delphine Lalu

Chargée des partenariats et du développement, Fondation d'entreprise La Mondiale

Nous sommes soumis à de fortes sollicitations pour répondre à toutes sortes de questionnaires. Il serait intéressant que les diverses sollicitations soient regroupées.

II. La Charte de l'administrateur appliquée aux Fondations Institut Français des Administrateurs (IFA)

Francis Charhon

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

Le travail de l'IFA a été mené par Daniel Lebègue, qui a demandé à Jean-Michel Bloch-Lainé de réunir un groupe de travail sur le sujet, regroupant un certain nombre d'instances, afin de constituer un guide pour les administrateurs. Le fonctionnement d'un Conseil d'administration doit être précisé dans la mesure où ses membres sont mandataires sociaux et gèrent des sommes importantes.

Au terme de ce processus, un livre sera prochainement publié au mois de mars, proposant un certain nombre de recommandations pratiques. Il est d'ors et déjà publié sur le site Internet de la Fondation de France et est ouvert à vos remarques.

L'intérêt de ce travail réside dans l'application du cadre juridique et la prise de conscience par le Conseil d'administration qu'il existe des statuts, un règlement intérieur et un certain nombre de pratiques quotidiennes qui nécessitent des délégations de pouvoirs formelles. Les confusions de rôles risquent en effet de paralyser les organisations. Il s'agit par ailleurs de considérer l'implication des parties prenantes dans le projet.

La façon dont les décisions sont prises doit être considérée, ce qui touche à la question de la gestion du risque. Je vous rappelle que la question de la gestion des risques avait été présentée ici il y a deux ans par la Fondation d'Auteuil ; ce dossier fera de plus en plus partie de ceux que nous devons suivre. Mentionnons les risques touchant à la continuité des comptes, aux mauvaises pratiques des associations financées, le risque financier. Ces dangers se gèrent par la constitution de réserves, par exemple. Ceci fait typiquement partie de l'évolution dans le temps de notre environnement, qui se fait de plus en plus scrutateur – nous devons donc nous atteler à cette question.

Une bonne gouvernance aurait permis d'éviter des affaires comme celles de l'Arche de Zoé ou de l'ARC, qui ont des effets délétères pour l'ensemble des fondations.

III. Organiser les instances de direction et de conseil pour construire stabilité du projet et nécessaire renouvellement

Denis Le Squer

Président du directoire de la Fondation pour la recherche médicale

La Fondation pour la Recherche Médicale a été créée en 1947 par les professeurs Jean Bernard, Jean Hamburger et dix de leurs confrères pour relancer une recherche médicale interrompue en France par la seconde guerre mondiale. Nous fêtons en 2007 notre 60^e anniversaire.

La Fondation pour la Recherche Médicale soutient et développe la recherche médicale en France et lutte activement pour combattre toutes les maladies en sélectionnant chaque année, par appels d'offres, plus de 700 programmes de recherche pour un budget de 30 M d'euros : recherche fondamentale, recherche clinique et épidémiologique (cancérologie, maladies cardio-vasculaires, maladies neuro-dégénératives, maladies infectieuses, appareil digestif poumon, rein, maladies ostéo articulaires, immunologie, endocrinologie...).

La FRM apporte un soutien indispensable aux meilleurs chercheurs porteurs de programmes de recherche innovants. Pionnière, elle encourage le développement de recherches dans des secteurs délaissés ou correspondant à ce qu'elle aura identifié comme étant les nouveaux enjeux de santé public. Elle joue un rôle primordial dans la formation des jeunes chercheurs en assurant le renouvellement des générations face à la crise des vocations scientifiques. Elle informe le grand public des avancées de la recherche médicale en organisant des conférences et au travers de ses publications (revues et site internet).

Les moyens d'actions de la FRM sont l'attribution de subventions destinées aux institutions, aux équipes de recherche et aux chercheurs et tous moyens de promotion de la recherche médicale : réunion, conférence, prix, bulletin. Pour le monde de la recherche médicale, nous sommes leur bouffée d'oxygène. En effet, en dehors de leurs budgets de fonctionnement, 1/3 des ressources de nos laboratoires publics proviennent du secteur privé. Être sélectionné par la FRM est aussi un label, une reconnaissance de la communauté scientifique.

Cela sous-entend que l'excellence que nous appliquons à nos appels d'offres nécessite une organisation irréprochable, stable et pérenne.

La FRM est une fondation de fonds (dotation) et de flux (recherche de fonds). Nous sommes une structure indépendante, 100 % de ressources privées et n'existant que grâce à la générosité des donateurs.

Pour cela nous devons en permanence améliorer notre efficacité, nos méthodes de travail, notre rigueur pour répondre aux engagements pris vis à vis de nos donateurs. Les forces de la Fondation sont avant tout son adaptabilité dans un secteur en constante mutation, son dynamisme et sa réactivité.

Nous devons établir une chaîne de confiance pour rassurer en permanence sur la juste utilisation des fonds, et donc mettre en place un système d'organisation qui définit les règles, qui les applique et qui soit en capacité de les contrôler.

Ce système d'organisation est en constante évolution pour nous permettre de maîtriser nos développements tout en renforçant la qualité de nos missions face à un environnement de la recherche médicale en mutation.

- Quelle est l'organisation retenue par la FRM ?
- Quelle est la répartition des rôles à la FRM ?
- Quels sont les principes de gouvernance mis en place à la FRM ?

En 2003, la FRM a souhaité moderniser sa structure en entérinant la formule suivante :

- Conseil de Surveillance (décide, contrôle et sanctionne) avec Directoire (propose et exécute).
- Application des nouveaux statuts le 29/07/2005.

Quels sont les attributions du Conseil de Surveillance ?

- Il arrête sur proposition du Directoire la stratégie (ambitions, priorité et valeurs) et le programme d'action associé à 3 ans.
- Il vote sur proposition du Directoire les budgets à 3 ans.
- Il discute et approuve les comptes et annexes présentés par le Directoire ; il peut procéder à un audit concernant le suivi de la stratégie et le bon fonctionnement.
- Il adopte le rapport annuel présenté par le Directoire sur la situation morale et financière.
- Il crée des comités consultatifs chargés de l'assister dans toutes les actions menées par la FRM.
- Il nomme le Directoire.

Quelles sont les attributions du Directoire ?

- Il assure collégialement le fonctionnement et l'animation.
- Il établit le projet de plan stratégique glissant sur 3 ans et les budgets afférents et les soumet au Conseil de Surveillance après avis des Comités consultatifs.
- Il applique la stratégie de développement validé par le Conseil de Surveillance.
- Il rend compte.

À quoi ressemble l'organisation d'un Conseil de Surveillance avec Directoire et Comités Consultatifs ?

- les pouvoirs sont partagés et mieux contrôlés ;
- les comités consultatifs proposent conjointement avec le Directoire une stratégie pour la FRM dans les domaines les concernant, les décisions sont prises collégialement ;
- les comités consultatifs suivent au nom du Conseil de Surveillance l'exécution des stratégies définies par le Conseil de Surveillance ;
- les comités consultatifs sont présidés par un membre du Conseil de Surveillance assisté d'experts reconnus pour leur compétence et d'un membre du Directoire ayant compétence également.

Il convient d'organiser les instances de direction et de conseils pour construire la stabilité du projet et le nécessaire renouvellement.

Conseils de Surveillance : 16 membres (6 personnalités qualifiées, 4 personnalités scientifiques ayant compétence en recherche médicale, 5 membres de droits représentant l'État, 1 représentant des donateurs), à l'exception des membres de droit, ils ont élus pour 4 ans renouvelés par moitié tous les 2 ans, mandat renouvelable 3 fois.

Bureau : 4 membres, mandat de 2 ans.

Directoire : 3 membres, mandat 4 ans renouvelable.

Comité de la Recherche : 10 membres au plus, choisis par le Conseil de Surveillance par les personnalités qualifiées des sciences de la vie et de la santé. Mandat de 4 ans renouvelable par moitié tous les 2 ans, renouvelable 3 fois.

Comité Financier : 7 membres au plus, choisi par le Conseil de Surveillance. Mandat 4 ans renouvelable par moitié tous les 2 ans, renouvelable 3 fois.

Comité d'orientation : 25 membres au plus : 10 membres au plus de droit et d'honneur (Fondateurs, présidents d'honneur, personnalités liés à la FRM) et 14 membres donateurs et partenaires. A l'exception des membres de droit et d'honneur, mandat de 4 ans renouvelable par moitié tous les 2 ans, renouvelable 3 fois.

Sont prévu au Règlement Intérieur toutes les règles de démission, d'absence, décès.

Le Comité de la recherche étudie les questions posées pour le développement de la recherche médicale. Il informe le Conseil de Surveillance de ses positions concernant les grands axes de la politique de recherche de la FRM.

Il suggère des actions nouvelles en s'intéressant aux relations de la FRM avec ses donateurs, les institutions publiques de recherche et autre organismes.

Le Comité financier porte une attention particulière à l'élaboration du règlement comptable de la FRM en s'attachant à la définition précise des comptes et de leur présentation, dans le souci d'assurer leur transparence. Il veille à la traçabilité des opérations, à la sûreté et à l'efficacité de leur contrôle. Les projets de budgets annuels et les CER sont soumis à l'avis du Comité Financier avant approbation du Conseil de Surveillance. Il participe bien évidemment à l'élaboration et au suivi des placements financiers.

Le Comité d'orientation étudie les questions posées par le développement de la FRM sur le plan de la politique de communication et de collecte. Il a pour mission d'assister le Conseil de Surveillance dans le développement de la FRM à long terme. Il veille au respect des règles de déontologie. Il informe le Conseil de Surveillance de ses positions concernant les grands axes de la politique de communication et de collecte. Il est informé des actions en cours et peut suggérer des actions nouvelles. Il s'intéresse aux relations de la FRM avec les donateurs et le grand public.

Le Conseil Scientifique examine les demandes d'aide adressées à la FRM et transmet au directoire un avis technique sur ces demandes pour approbation.

Quels sont les rythmes des réunions prévues aux statuts ou au Règlement Intérieur ?

2 conseils de surveillance par an : novembre (Stratégie et budgets afférents), mai (rapport d'activité, les comptes et la communication financière le renouvellement des instances tous les 2 ans).

Au préalable 1 mois avant chaque conseil de surveillance tenue d'un Bureau, d'un Comité de la Recherche, d'une Comité d'Orientation et d'un Comité Financier.

Quels sont les supports utilisés retraçant la vie de la FRM ?

- 1 stratégie et des budgets remis à jour tous les ans pour les 3 années à venir.
- 1 procès verbal de chaque Conseil Consultatif transmis aux membres du Conseil de Surveillance.
- 4 rapports d'activités trimestriels à destination du Président du Conseil de Surveillance, des membres du bureau et les administrateurs en faisant la demande.
- 1 reporting comptable et budgétaire tous les mois à destinations des membres du Directoire, du Président du Comité Financier et tout administrateur en faisant la demande.

Pour gérer l'animation et le fonctionnement de la FRM ?

- 1 Directoire tous les 15 jours avec ordre du jour et procès verbal ;
- 1 réunion du Directoire avec le Président du Conseil de Surveillance tous les 15 jours.

Je souhaite remercier Ghislaine de Vallon qui l'année dernière nous a fait un brillant exposé sur la conciliation entre la mission, la performance et la transparence.

Toutes les actions de la Fondation devront respecter et conforter ses valeurs :

« dire ce que l'on fait, faire ce que l'on dit »

Excellence : Politique scientifique structurée, qualité de l'évaluation et du suivi.

Transparence : traçabilité des dons et des financements à la recherche.

Ethique : rigueur, bonne gouvernance, renouvellement des instances, règles des appels d'offres.

Professionnalisme : compétence reconnue adaptée à chaque tâche, adaptation au changement, synergie et motivation autour de la cause.

Indépendance : définition des axes stratégiques de la Fondation indépendamment de toute pression politique et/ou commerciale.

La FRM est une structure animée par un engagement de tous ces acteurs au service de sa cause. Le fonctionnement des instances permet d'obtenir la meilleure efficacité possible pour le projet, en assurer sa sécurité et sa pérennité. Le plan stratégique constitue une dynamique d'action qui entraîne les collaborateurs, salariés ou non, vers un objectif commun. Son élaboration et circuits de validation lui donne toute sa force. L'organisation à pour objectif concilié les missions, la performance et la transparence dans la continuité. Le président du Conseil de Surveillance précise qu'on nous a confié un héritage que nous devons faire prospérer et transférer. N'oublions pas que tout cela repose sur l'engagement des personnes, les pouvoirs sont partagés et mieux contrôlés.

IV. Fondations d'entreprise : pérennité et représentativité de la gouvernance dans une structure constituée pour une durée déterminée ?

Stéphane Couchoux

Avocat associé, Responsable du département
« Mécénat, Fondation & Association »,
Bignon Lebray et Associés

Il me semble très intéressant pour des fondations reconnues d'utilité publique ou des fondations abritées de connaître le fonctionnement des fondations d'entreprise, qui peuvent constituer des partenaires essentiels. On dénombre fin 2007 environ 170/180 fondations d'entreprise en France. Les analyses présentées ici devront être considérées avec prudence, dans la mesure où la pratique de gouvernance par les fondations d'entreprise n'en est encore qu'à son début de son existence, la moitié des fondations d'entreprise ayant été constituées entre 2004 et 2007.

Contrairement aux fondations reconnues d'utilité publique, l'État n'est pas représenté au Conseil d'administration des fondations d'entreprise. Le minimum de membres est de 6 personnes, sans limite maximale.

Quelques caractéristiques peuvent être mises en avant.

- La fondation d'entreprise est en premier lieu une structure, certes dédiée à l'intérêt général, mais fonctionnant généralement avec les moyens de l'entreprise (ressources humaines, locaux, financement).
- Il s'agit par ailleurs d'une structure temporaire, ce qui a nécessairement un impact sur les choix de gouvernance.
- En outre les fondations d'entreprise sont systématiquement de fondations de flux, encore que certaines puissent être accessoirement dotées d'un fonds (dotation initiale facultative); elles sont rarement opérationnelles, souvent redistributrices (partenariat avec d'autres fondations d'entreprise par exemple).

Le mode de financement d'une fondation d'entreprise est « fermé » et limité essentiellement aux ressources de l'entreprise. Ses règles de gouvernance obéissent au principe de liberté contractuelle, pouvant être définies sur mesure. Ce dernier point est particulièrement apprécié par les chefs d'entreprises.

Auprès de qui rend compte une fondation d'entreprise ? Cette question soulève la problématique du périmètre de la gouvernance d'une fondation d'entreprise.



En pratique, force est de reconnaître que la pérennité et la représentativité de la gouvernance d'une fondation d'entreprise sont généralement orientées vers ses propres dirigeants.

Il en va autrement que si la création d'une fondation d'entreprise s'inscrit dans le prolongement de la démarche RSE de l'entreprise. Dans ce cas, il est fort probable que la gouvernance de la fondation prendra d'avantage en compte les attentes des salariés et plus généralement des parties prenantes de l'entreprise.

Sur le plan légal et s'agissant des règles de gouvernance, les statuts doivent fixer :

- la composition du Conseil d'administration ;
- les conditions de nomination et de renouvellement des membres du Conseil d'administration ;
- les fonctions du Président.

Pour le reste, toute latitude est laissée à la définition des règles de gouvernance, sur la base du principe de liberté statutaire évoqué précédemment.

En ce qui concerne la composition du Conseil d'administration, l'article 19-3 de la loi de 1987 dispose que « la fondation d'entreprise est administrée par un conseil d'administration composé pour les deux tiers au plus des fondateurs ou de leurs représentants et de représentants du personnel, et pour un tiers au moins de personnalités qualifiées dans ses domaines d'intervention ».

Cette disposition mérite qu'on s'y attarde.

Les fondateurs et leurs représentants :

Les fondateurs et leurs représentants sont librement désignés lorsqu'il ne s'auto-désigne pas. La durée de leur mandat est généralement illimitée. Les fondations d'entreprise sont souvent dirigées par des personnes en activité professionnelle, qui au demeurant connaissent mal le milieu des fondations. Il leur est donc souvent nécessaire de s'entourer de compétences dans ce domaine (délégué général).

Les représentants du personnel du fondateur :

Le législateur a souhaité faire du mécénat et des fondations d'entreprise un vecteur de cohésion sociale. La loi Aillagon prévoit une information du personnel dans ce domaine, sans assortir cette obligation de pénalités. Cependant, il convient de rappeler que la consultation préalable des membres du Comité d'entreprise est requise pour toute opération de restructuration. Or, la création d'une fondation est une décision importante pour l'entreprise qui peut donc requérir la consultation préalable du CE (Art. L. 432-1 du Code du Travail). En pratique, si les représentants des salariés sont au minimum au nombre de deux, aucun mode de désignation n'est défini, et celui-ci peut donc relever du choix discrétionnaire de l'entreprise fondatrice. Néanmoins, la pratique semble s'orienter vers la désignation « démocratique » de ces représentants.

Les personnalités qualifiées :

La présence de personnalités qualifiées au conseil d'administration de la fondation est en principe un gage de crédibilité et de confiance, mais les dirigeants manquent d'expérience pour les recruter.

De plus, il est de plus en plus difficile de proposer aux experts, par ailleurs très occupés et sollicités, une participation bénévole dans une fondation. Enfin, une certaine suspicion existe à l'égard du monde de l'entreprise. En résulte un risque de nomination de personnes de complaisance ou de personnes pseudos-qualifiées.

Une ambiguïté doit à cet égard être levée quant à la rémunération des dirigeants : ainsi l'article 261-7. 1^o du CGI prévoit-il la possibilité de rémunérer un à trois dirigeants « d'une fondation d'entreprise », tandis que l'article 19-4 de la loi du 24 juillet 1987 modifiée dispose que « les membres du Conseil exercent leur fonction à titre gratuit ». Il est donc interdit de rechercher à professionnaliser la gouvernance d'une fondation d'entreprise en rémunérant les membres du Conseil d'administration.

Comités consultatifs et délégué Général:

Dans ce contexte, pour assister les membres du conseil d'administration, la mise en place de **comités techniques ou consultatifs** s'avère très utile.

Pour assurer le contrôle des projets par des experts, garantissant leur sécurité et légitimer l'action de la fondation par des leaders d'opinion.

Dès lors que les comités consultatifs ne font que rendre des avis, leur rémunération est juridiquement envisageable.

La recherche d'efficacité de la gouvernance sera également renforcée par **délégué général** recruté par la fondation d'entreprise ou mis à disposition par le fondateur. Les fondateurs ne doivent toutefois pas s'effacer et la délégation de la gestion opérationnelle doit permettre au Conseil d'administration de se concentrer sur son rôle essentiel de définition de la stratégie et de la politique générale de la fondation.

Conclusion:

La question de la gouvernance des fondations d'entreprise est appelée à prendre de l'importance avec leur développement de cette forme juridique. Sa simplicité n'est qu'apparente. Les fondateurs restent souverains de leur choix de gouvernance (ouverte ou fermée, arbitraire ou démocratique). En substance, la gouvernance doit être modulée selon :

- le budget ;
- le nombre d'entreprises fondatrices ;
- l'éventuelle multiplicité des activités ;
- le caractère opérationnel ou redistributeur de la fondation.

Francis Charhon

Les fondations d'entreprise seront en outre prochainement sous le contrôle de la Cour des Comptes. La fondation d'entreprise est une entité juridique propre, et non un simple service. Enfin, la question du personnel pose des questions très graves en termes d'abus de bien social. La Cour des comptes se penchera prochainement avec attention sur ces sujets.

CONCLUSION

Francis Charhon

Président, Centre Français des Fondations

Je voudrais remercier Béatrice de Durfort très formellement pour l'idée de cette réunion, dont le thème ne m'apparaissait pas évident au moment de sa formulation, et qui s'est avéré très intéressant. Je remercie également Laurence Cordelier (de l'Estoile), grâce à qui tout a pu être organisé. Permettez-moi enfin de remercier les intervenants pour la grande qualité de leurs présentations.

Sur le fond, les situations évoluent dans le sens d'une professionnalisation de plus en plus importante. Ce mouvement est en plein développement. Cette professionnalisation requiert des évolutions. Nous avons entendu des présentations d'exemples de regroupements, séparations, modifications de statuts et de fonctionnement. Au-delà du professionnalisme, cela implique que les instances de tutelle, dont le Conseil d'État, évitent de définir un cadre trop strict qui rende très complexe les changements d'organisation.

Nous avons demandé à l'Élysée puis au Conseil d'État la mise en place d'un groupe de travail du même type que celui qui avait été créé en 1996, afin de donner une plus grande cohésion au secteur. La rigueur du Conseil d'État est une interprétation très particulière des textes de loi. Si l'avis du Conseil d'État n'est pas nécessairement suivi par le ministère de l'Intérieur, il l'est presque systématiquement dans les faits.

Nous devons travailler nous-mêmes à la définition des statuts, afin de proposer aux pouvoirs publics des solutions pour chaque sujet. Le travail réalisé est important, ce qui montre la maturité du secteur. La Fondation de France évolue. Béatrice de Durfort et Laurence Cordelier travaillent à plein temps et un troisième salarié devrait les rejoindre pour préparer ces dossiers. Le soutien de BNP Paribas, à hauteur de 30 000 euros, nous permet de faire vivre le site Internet, et nous parvenons ainsi à développer une certaine dynamique. Ceci nous permettra d'engager de nouvelles actions et d'atteindre une nouvelle spirale de développement.

Le CFF se trouve au centre d'un réseau international. Le travail réalisé sur les statuts européens a fait l'objet d'une grande implication de la Fondation de France. L'investissement du Centre Européen des Fondations doit également être souligné.

Au-delà de l'Atelier des Fondations, la prochaine Assemblée générale du Centre Français des Fondations votera lors de sa prochaine réunion sur le Conseil d'administration renouvelé par tiers. Une après-midi de débats nous réunira ensuite.

Béatrice de Durfort

Cette réunion aura pour thème un premier essai de bilan sur la situation des fondations, ainsi que le demandait la loi de 2003. Nous essayons ainsi de constituer un argumentaire afin de le présenter aux pouvoirs publics. Je remercie toute l'équipe de la Fondation Mérieux et du Centre des Pensières ainsi que Laurence Cordelier sans qui le colloque ne serait pas ce qu'il est. À tous, je souhaite bon retour et à très bientôt.