

PÉRIMÈTRES ET PARTIES PRENANTES DES FONDATIONS

L'ATELIER DES FONDATIONS

VEYRIER-DU-LAC

22, 23 ET 24 OCTOBRE 2008

Les fondations témoins sollicitées :

Dominique Boizeau

Directeur de la communication,
Fondation d'entreprise Veolia
Environnement

Florence Bonnerue

Directrice, Fondation
Rhône-Alpes Futur

Jennifer Campbell

Secrétaire générale de la Fondation
d'entreprise L'Oréal

Paul Caroly

Secrétaire général,
Fondation Mérieux

Jean-Yves Chemin

Directeur, Fondation de Coopération
Scientifique Sciences
Mathématiques de Paris

Catherine Ferrant

Déléguée générale,
Fondation d'entreprise TOTAL

Sophie Fourchy-Spiesser

Responsable
Fondation d'entreprise
internationale Carrefour

Arnauld Gruselle

Directeur, Fondation pour l'Enfance

Dominique Lemaistre

Directrice du Mécénat,
Fondation de France

Lucien Mille

Secrétaire général, Fondation
pour la Recherche Stratégique

Benoît Miribel

Directeur général,
Fondation Mérieux

Claire Pike

Secrétaire générale,
Fondation INSEAD

Gérard Posa

Directeur général,
Fondation d'entreprise Lyon

Irène Serot-Almeras

Directrice, Fondation Ensemble

Cécile Vic

Déléguée générale,
Fondation d'entreprise Air France

Autres intervenants experts pressentis :

Guillaume d'Andlau

Responsable mécénat
et relations publiques,
Crédit Agricole SA

Valérie Aubier-le-Corre

Directeur, Services
philanthropiques UBS France

Bernard Bazillon

Associé, KPMG
Secteur non marchand

Yannick Blanc

Conseil en fondation
et gouvernance associative,
Animus Donandi

David Blough

Responsable des relations
partenaires, Groupe SOS

Jean-François Chantaraud

Président fondateur, Odissée

Francis Charhon

Président, Centre Français
des Fondations

Béatrice de Durfort

Déléguée générale,
Centre Français des Fondations

Emmanuelle Faure

Chargée des affaires européennes,
Centre Européen des Fondations

Charles-Benoît Heidsieck

Président fondateur, Association
Le RAMEAU (Le Rayonnement
des Associations par le Mécénat
d'Entreprises, d'Administrations
et d'Universités)

Jean-Guy Henckel

Directeur général,
Réseau Cocagne

Alain Levrard

Commissaire aux comptes,
associé Ernst & Young. Président
du groupe de travail « Fondation »
de la Compagnie nationale
des commissaires aux comptes

Pierre Marcenac

Directeur du secteur
non marchand, KPMG

Georges Marciano

Associé KPMG Audit, membre
du groupe de travail « Fondation »
de la Compagnie nationale
des commissaires aux comptes

Julia Meuter

Auteur coordinatrice de l'ouvrage :
« A way of systematic replication
to increase social impact »

Christian Valadou

Directeur opérationnel,
AVISE (Agence de valorisation
des Initiatives Socio-Economiques)

SOMMAIRE

4 Introduction

Béatrice de Durfort

Délégue générale
du Centre Français des Fondations

5 Définir, comprendre et hiérarchiser ses parties prenantes pour engager une juste relation avec chacune

- Pourquoi et comment dresser la cartographie de ses parties prenantes ? Quels outils de modélisation ?
- Les parties prenantes des fondations filles engagent-elles et concernent-elles les fondations abritantes ?
- Les relations avec les fondateurs
- Concevoir ses parties prenantes dans un contexte s'internationalisant

18 La mission : moteur essentiel de la synergie entre toutes les parties prenantes – Construire et partager une mission commune

- Associer les parties prenantes à l'évolution et au respect de la mission.
- L'effet levier des fondations : associer les réseaux du fondateur au projet de la fondation.
- Les enjeux des fondations d'entreprise face aux directions de la communication, des Ressources Humaines ou de la RSE des entreprises fondatrices. Stratégies d'affirmation de la mission d'intérêt général.

Questions de la salle

30 La gouvernance : trouver la juste place de chacun, disposer des bonnes instances et d'une articulation efficace entre elles

Questions de la salle

38 L'évaluation : un outil clef au service d'une juste compréhension et direction des fondations

Questions de la salle

46 Stratégies d'élargissement de ses parties prenantes : rôle et pratiques des fondations dans la capitalisation et l'essaimage des connaissances, des bonnes pratiques et de l'innovation

- Passer de l'expérimentation à la proposition de politiques publiques
- Des pratiques probantes : observations de l'AVISE sur l'essaimage
- Le partage des bonnes pratiques
- La franchise sociale offre-t-elle des perspectives nouvelles pour augmenter l'impact social des fondations ? Les enseignements de l'étude menée par le Bundesverband Deutscher Stiftungen

Questions de la salle

56 Un nouveau règlement comptable pour les fondations : quelles innovations ?

Questions de la salle

64 Adapter le périmètre et le statut des fondations aux parties prenantes engagées

Questions de la salle

73 Présentation de l'enquête du CFF et de l'Odissée : « Les fondations en France : connaître, évaluer, optimiser, reconnaître et valoriser le périmètre et les parties prenantes des fondations »

76 Conclusion

INTRODUCTION

Béatrice de Durfort

Déléguée générale
du Centre Français des Fondations

Je remercie chaleureusement la Fondation Mérieux pour son accueil qui favorise une grande qualité de travail et nous a permis de construire, au cours de nos précédentes rencontres, une communauté de fondations.

Les réflexions que nous allons mener sur la question des parties prenantes vont certainement engendrer des échanges et des diversifications de points de vue. Je vous invite donc à participer au débat en nous faisant part de vos expériences et de vos idées. Cette année, nous avons l'honneur d'accueillir au cœur de nos travaux des fondations récemment créées : les fondations universitaires et partenariales. Je leur souhaite la bienvenue.

Que soient remerciés également les intervenants et les personnes qui m'ont aidée à élaborer le programme de ces ateliers. Je souhaite particulièrement remercier Charles-Benoît Heidsieck pour la préparation de ces journées.

Je souhaite formuler quelques remarques sur le choix de la thématique « périmètre et parties prenantes des fondations ». Il s'inscrit dans le prolongement de nos travaux l'an dernier, où, à la faveur de l'étude des évolutions statutaires des fondations dans le temps, nous avons pu observer que les fondations sont des objets complexes, qui agrègent facilement différentes structures (société d'amis, société commerciale, association) au noyau « fondation » et sont amenées régulièrement à en modifier l'ordonnement. L'appellation « Fondation X » fonctionnant comme une synecdoque et désigne l'ensemble des outils juridiques qui s'y rapportent pour le bon fonctionnement de la mission. La prise en charge des différentes parties prenantes au sein des fondations soulève donc un certain nombre de questions organisationnelles. Elle suppose une identification attentive de tous ceux qui concourent à l'exercice du projet de la fondation, une claire assignation de leur place et rôle et des attentes réciproques, une structuration des modes de gouvernance, de direction et d'implication adaptés à chacun, une identification des risques et tensions possibles voire des conflits d'intérêts liées aux diverses parties prenantes. J'attire enfin votre attention sur le fait que la diversification du secteur (statuts) et la

création de fondations par des structures publiques ouvrent également une réflexion nouvelle sur les partenariats.

Nous devons construire pour les fondations des éléments de représentations cohérents et puissants vis-à-vis des tiers extérieurs. Le Centre Français des Fondations et l'ODIS initient une étude sur les parties prenantes, cet Atelier est donc un lieu de défrichage et de réflexion préliminaire qui doit nous permettre de mettre en place un questionnaire vraiment adapté à nos spécificités. Ce questionnaire devrait vous parvenir d'ici quelques mois et j'espère que vous aurez tous à cœur de nous le retourner rempli. Il nous permettra d'affiner la compréhension des fondations et d'en dresser une cartographie qualitative complémentaire des études menées par l'Observatoire. Mieux nous comprendrons le panorama des fondations, plus nous pourrons apporter au secteur les concours adaptés et contribuer à sa connaissance et reconnaissance par tous. L'Atelier des fondations s'inscrit donc dans une situation de projection vers l'avenir.

Un dernier point m'apparaît essentiel : nous sommes aujourd'hui dans une période de crise économique qui devrait conduire à une relecture des enjeux de société. Nous devons donc structurer nos arguments communs pour répondre aux attentes et aux questions nouvelles qui se poseront. Nous allons devoir faire face à des risques et des enjeux nouveaux, où l'idée d'intérêt général, poreuse aux circonstances historiques est susceptible d'évolution.

Je voudrais enfin rappeler, pour ceux qui sont nouveaux ici, que l'Atelier des fondations est un lieu qui est entièrement dédié aux fondations, et que le principe de partage des expériences et des savoir-faire, tel qu'il est exprimé dans la Charte des bonnes pratiques du Centre européen des fondations, nous est cher. L'extrême diversité du secteur est sa richesse, elle est en soi une valeur. Les précédentes éditions de l'Atelier ont été marquées par une liberté de ton et des interventions qui osaient vraiment aborder les sujets dans toute leur complexité. C'est une condition de la qualité des échanges car nous apprenons tous autant de nos difficultés que de nos succès. Un compte rendu des séances sera établi et relu par chacun des intervenants : il vous appartiendra alors de modérer les propos que vous ne souhaiteriez pas partager au-delà de notre cercle.

Je vous souhaite des débats fructueux et vous remercie tous de votre concours à la qualité de ces journées.

Définir, comprendre et hiérarchiser ses parties prenantes pour engager une juste relation avec chacune

Le débat était animé par

Béatrice de Durfort
Délégue générale, Centre
Français des Fondations

Participaient au débat

Bernard Bazillon
Associé KPMG Secteur
non marchand

Dominique Lemaistre
Directrice du Mécénat,
Fondation de France

Guillaume d'Andlau
Responsable mécénat
et relations publiques,
Crédit Agricole S.A.

Catherine Ferrant
Délégue générale,
Fondation d'entreprise Total

Lucien Mille
Secrétaire général, Fondation
pour la recherche stratégique

Benoît Miribel
Directeur général,
Fondation Mérieux

I. Pourquoi et comment dresser la cartographie de ses parties prenantes ? Quels outils de modélisation ?

Bernard Bazillon,

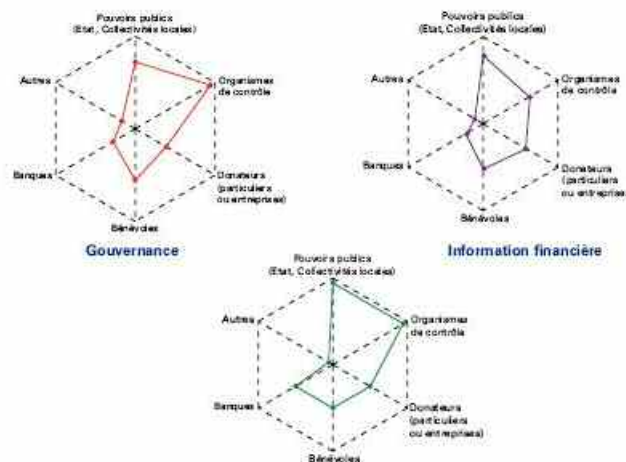
associé KPMG Secteur non marchand

Bonjour à tous. Je tenais pour ma part à remercier Béatrice de Durfort pour nous avoir donné l'occasion de partager un certain nombre d'outils de réflexion concernant la thématique des parties prenantes et les méthodes d'élaboration d'une cartographie.

Le cabinet KPMG suit l'évolution de 6 600 clients dans le secteur non marchand, dont 4 600 dans le secteur de l'économie sociale. Nous suivons 49 fondations dont 42 fondations reconnues d'utilité publique, 5 fondations d'entreprise et 2 fondations de coopération scientifique.

Le cabinet KPMG a mis en place un observatoire intitulé « Transparence® et Associations », destiné à l'ensemble des acteurs du domaine non marchand, y compris les fondations. 1 000 de nos clients ont ainsi été interrogés. Aujourd'hui, cet observatoire est disponible aux non-clients, sur le site Internet du cabinet KPMG. L'idée principale est de réaliser un *benchmarking* selon trois axes : la gouvernance, l'évaluation et l'information financière. Sur l'exemple suivant, nous avons schématisé la moyenne des exigences de transparence identifiées par les parties prenantes.

Moyenne des exigences de transparence par les parties prenantes (Gouvernance - Information financière - Evaluation)



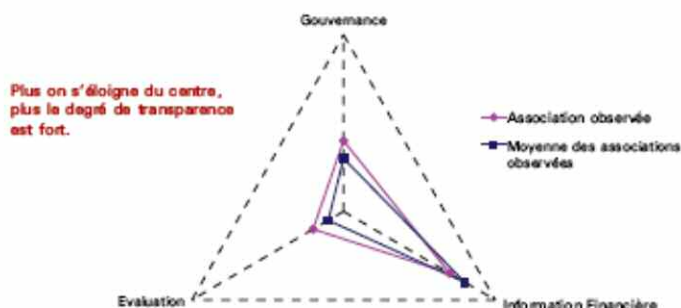
KPMG possède en outre sa propre fondation d'entreprise, en France mais aussi dans le monde, chaque pays ayant la liberté de définir ses objectifs et missions. En Inde, la fondation KPMG est engagée dans les questions de gouvernance publique, en France, elle soutient l'insertion professionnelle des jeunes de Zones urbaines sensibles (ZUS).

Notre propos s'organisera selon les axes suivants :

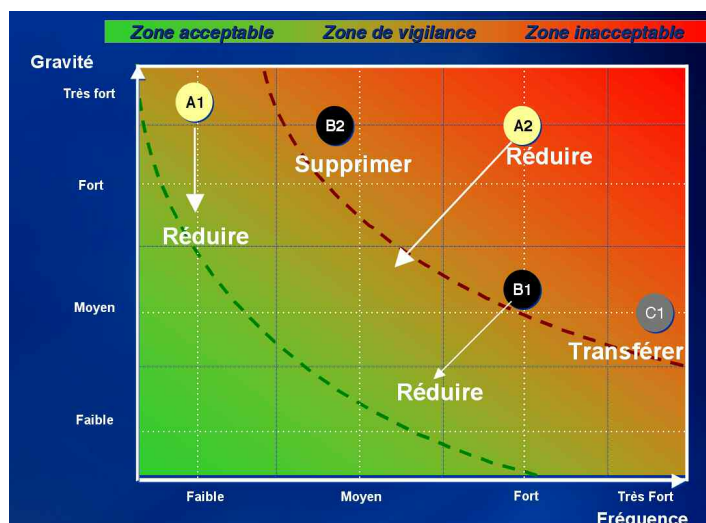
- Qu'est ce qu'une cartographie ?
- Quelles sont les parties prenantes des fondations ?
- Quel est l'intérêt d'une cartographie recensant les attentes des parties prenantes ?
- Pourquoi hiérarchiser ces attentes ?
- Quelle méthodologie utiliser ?

Pour définir une cartographie, nous avons repris la définition du *Larousse* : « ensemble des opérations ayant pour objet l'élaboration, la rédaction et l'édition de cartes (au sens géographique) ». Appliquée à notre cas, la cartographie essaie d'obtenir une représentation des acteurs concernés (les parties prenantes) par rapport à des critères et des besoins précis de l'entité qui établit une cartographie (la fondation).

Prenons l'exemple d'une cartographie des risques. La conversion en cartographie des risques nets passe par la prise en considération du système de contrôle interne de traitement des risques. Le risque est positionné sur le schéma en fonction de sa gravité et de sa fréquence. Ce type d'outil permet d'identifier les risques, qu'ils soient financiers ou environnementaux, et de les réduire.



Ce type de schéma permet de mettre en évidence les indicateurs qui vont servir de référence dans la relation entre la fondation et les parties prenantes.



Une cartographie des parties prenantes d'une fondation commence par leur identification : les fondateurs, les administrateurs, les salariés, le ministère de l'Intérieur et le ministère de tutelle, les gestionnaires financiers, les bénéficiaires, les donateurs, les mécènes et les personnalités qualifiées.

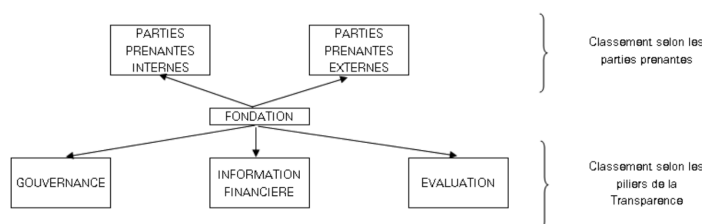
Nous pouvons ainsi identifier différentes parties prenantes selon le type de fondation :

	Fondation RUP	Fondation d'entreprise	Fondation abritée	Fondation de Coopération Scientifique
Ministère de l'Intérieur	X			
Ministère de compétence ou tutelle	X			X
Préfecture	X	X	X	
Conseil d'Etat	X			
Fondation abritante			X	
Entreprise		X		
Fondateurs	X	X		
Personnalités qualifiées	X	X	X	X
Salariés	X	X	X	X
Bénévoles	X	X	X	X
Mécènes	X		X	X
Donateurs	X		X	X
Bénéficiaires/Usagers	X	X	X	X
Enseignants-chercheurs				X
Représentants des collectivités territoriales / monde économique				X
Recteur d'académie/commissaire du gouvernement				X

Une cartographie des parties prenantes possède trois objectifs : c'est un outil de synthèse, d'anticipation et de pilotage. En effet, la cartographie met en perspective les relations, la gestion des attentes des parties prenantes et l'évaluation des schémas retenus. Une cartographie permet également d'identifier des opportunités :

- Etablir un dialogue avec les parties prenantes,
- Anticiper les décisions,
- Renforcer la confiance,
- Intégrer les parties prenantes,
- S'approprier une démarche de suivi, de contrôle et d'évaluation,
- S'ouvrir vers de nouvelles parties prenantes,
- Améliorer le processus de gouvernance.

Entre la gouvernance de la fondation et ses ressources opérationnelles, il existe des besoins exprimés par les parties prenantes. La cartographie permet d'adapter la configuration de la fondation aux attentes exprimées. La hiérarchisation de ces attentes est essentielle car les ressources humaines et financières sont limitées et l'environnement extérieur instable. Par rapport aux objectifs de gouvernance, d'information financière et d'évaluation, qui caractérisent la transparence, les critères de classement doivent prendre en compte les attentes de parties prenantes et les objectifs de la fondation.



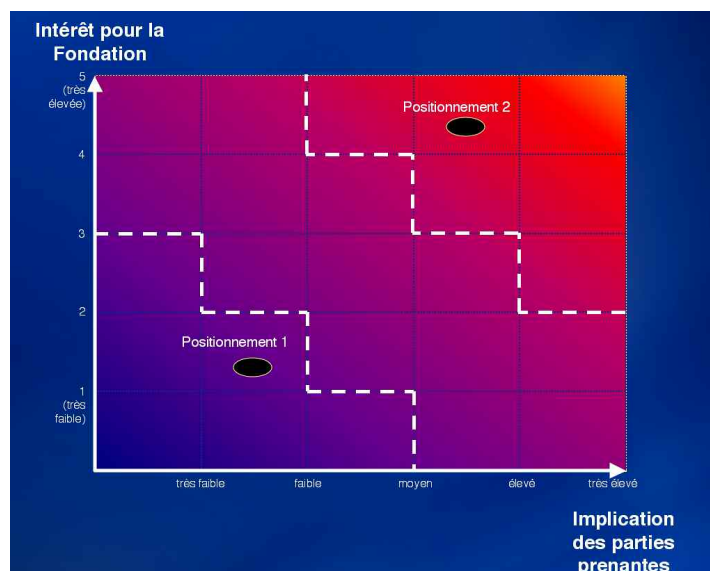
Les priorités peuvent être classées en trois groupes.

« Rouge » : si l'objectif très important pour la fondation et pour une ou plusieurs de ses parties prenantes, il doit être traité en priorité.

« Orange » : si l'objectif est important pour la fondation et pour une ou plusieurs de ses parties prenantes, il doit être traité dans un second temps.

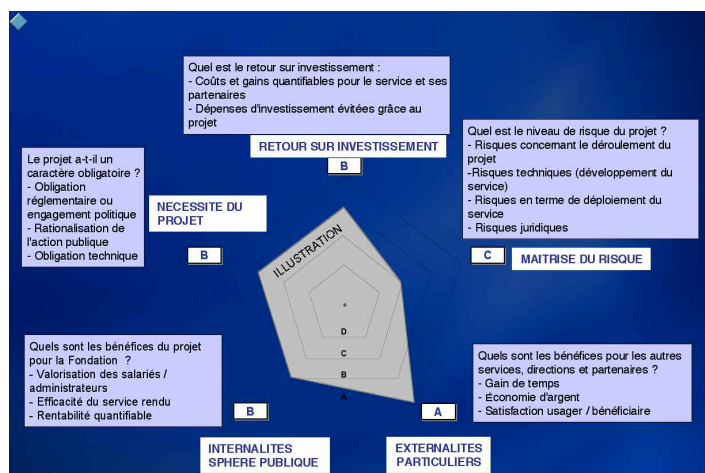
« Vert » : si l'objectif est peu important pour la fondation et pour une ou plusieurs de ses parties prenantes, il peut être traité en cas d'atteinte des objectifs précédents.

Une cartographie des priorités pourra alors être réalisée selon deux axes : l'intérêt pour la fondation et l'implication des parties prenantes.

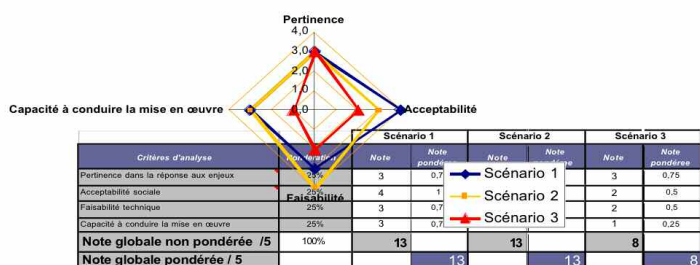


La méthodologie utilisée comporte 5 étapes, en processus continu : recenser, établir des priorités, modéliser, exploiter et faire évoluer. Le recensement permet d'identifier les parties prenantes et de lister les attentes. Etablir des priorités implique de hiérarchiser les attentes selon les objectifs de la fondation, de tenir compte des attentes des parties prenantes. La modélisation induit l'identification des indicateurs clés et l'établissement d'un modèle. L'exploitation des données ainsi établies permet la définition et la mise en œuvre d'un plan d'action. Enfin, faire évoluer le modèle implique de prendre en compte les résultats et de tenir compte des facteurs non maîtrisés.

Cette méthodologie s'appuie sur des outils que je vais à présent vous présenter. Le diagramme suivant s'inspire d'une modélisation concernant une collectivité locale ayant décidé de réaliser des investissements publics. Les critères de choix et de pondération sont ici matérialisés.



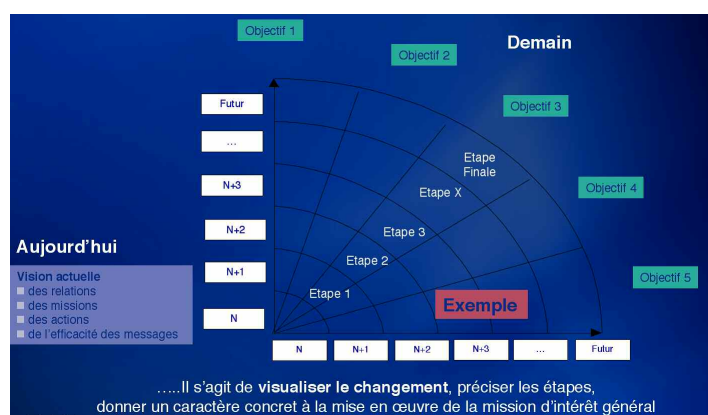
Cinq critères sont ici identifiés : le retour sur investissement, la nécessité du projet, la maîtrise du risque, les bénéfices pour les partenaires et les bénéfices internes. Une fois définis ces scénarii, un diagramme en diamant peut être établi, permettant de les comparer.



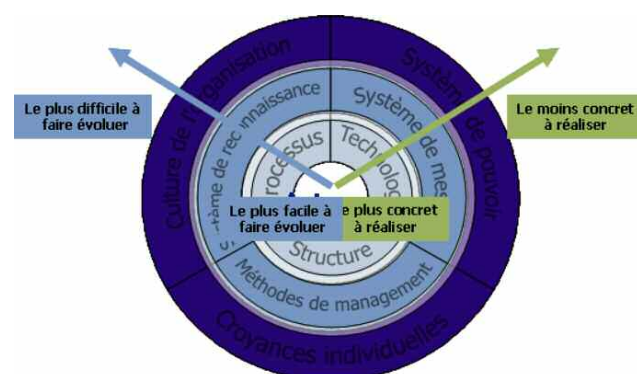
Apports respectifs des scénarios

Champ d'analyse organisationnel	Niveau d'enjeu	Niveau de dysfonctionnement	Amélioration apportée par les scénarios		
			1	2	3
Missions du service et place dans la DLH			●●	●●	●●●
Organisation générale du service			●●	●●	●●●
Pilotage et coordination du service / management			●●	●●●	●●●
Organisation du travail			●●	●●●	●●●
Ressources humaines			●●	●●●	●●●
Communication interne			●●	●●	●●
Climat social			●●	●●	●●
Systèmes d'information			●●●	●●●	●●●
Comptabilité / finances, procédures administratives			●●●	●●●	●●●
Reporting et gestion des données			●●	●●●	●●●
Marchés publics			●●	●●●	●●●
Moyens techniques et financiers			●●	●●	●●
Organisation logistique			●●	●●	●●
Prestations rendues			●●	●●	●●
Mise en place et suivi des dispositifs d'habitat			●●	●●	●●
PPI			●●	●●	●●
Observatoire du Logement			●●	●●	●●
Synthèse budgétaire			●●	●●	●●
Suivi des politiques transversales			●●	●●	●●
Prospective pluriannuelle			●●	●●	●●
Programmation court terme			●●	●●	●●
Instruction des dossiers de financement du logement social			●●	●●	●●
Versement des subventions			●●	●●	●●
Suivi des bailleurs			●●	●●	●●

Des diagrammes permettent également de projeter des plans d'action futurs. Partant d'une situation de départ, les objectifs sont matérialisés en fonction des orientations souhaitées par la fondation et les parties prenantes.



Ces plans d'action sont mis en œuvre selon des méthodes d'accompagnement au changement. Le schéma suivant montre comment partir des processus technologiques, qui sont les plus faciles à faire évoluer. Le deuxième cercle concentrique représente les facteurs de reconnaissance et les méthodes de management. Le dernier point à mettre en place est le plus difficile à faire évoluer : il s'agit du changement de culture de l'organisation et des systèmes de valeur.



Les strates du changement passent par six actions, modélisées par la méthode « FORCES » :

- Former sur tous les sujets qui nécessitent de nouvelles compétences, outil, mais aussi concepts de gestion et processus ;
- Organiser les tâches et les responsabilités de façon claire et intelligible et mettre sur pied tout ce qui est nécessaire au nouveau dispositif de travail ;
- Respecter les valeurs et les activités de la structure, les individualités ;
- Communiquer sur les résultats, la méthode, le projet, ses éléments structurants ;
- Engager tous les acteurs nécessaires sur un sujet donné ;
- Sponsoriser : la hiérarchie et les leaders d'opinion doivent s'investir pour convaincre et établir les priorités vis-à-vis de la mise en place du dispositif.

Le cabinet KPMG a mis en place une cartographie dont nous présentons ici le volet « gouvernance ». Nous avons recensé auprès des parties prenantes les critères qui permettent d'apprécier la gouvernance des organismes, avec un système de priorisation. Ce type de tableau possède le mérite de fixer la situation de départ.

Indicateur		Parties prenantes					
1 - Gouvernance	Utilité du fonctionnement de l'association	Pouvoirs publics (État, Collectivités locales)	Organismes de contrôle	Donateurs (Généralistes ou entreprises)	Bénévoles	Banques	Autres*
		●	●	●	●	●	●
		●	●	●	●	●	●
	Communication du projet associatif	●	●	●	●	●	●
		●	●	●	●	●	●
		●	●	●	●	●	●
	Contrôle de la gouvernance (existence de contre-pouvoirs)	●	●	●	●	●	●
		●	●	●	●	●	●
		●	●	●	●	●	●
	Appartenance à un réseau	●	●	●	●	●	●

Le cabinet KPMG met à disposition des participants à cet Atelier des fondations les résultats de l'enquête, la première restitution ayant eu lieu en avril 2008.

Je vous remercie pour votre attention.

Béatrice de Durfort

Merci beaucoup, Bernard Bazillon, pour ces propositions et cette invitation à laquelle chacun d'entre nous peut rapporter son expérience. J'avais envie d'interroger la salle pour savoir qui, parmi nous, a déjà procédé à un essai de cartographie au sein de sa structure et à quelles fins.

Jean-Jacques Bravais

Je pense que ce type de cartographie est obligatoire quand on met en place une stratégie de communication. La fondation Tour du Valat a recensé l'ensemble de ses parties prenantes à cette occasion, afin de comprendre quels outils de communication allaient être mis en place.

Jean-Jacques Eleouet

La fondation Petzl a procédé à une analyse des parties prenantes afin de rechercher des ONG et associations partenaires, dans une stratégie d'ouverture à l'international. Nous avons réalisé une analyse extrêmement précise au moment du montage du plan stratégique.

Bernard Bazillon

Comment avez-vous procédé à la sélection des indicateurs de pertinence ?

Jean-Jacques Eleouet

La compréhension des indicateurs de pertinence est l'une des difficultés que nous avons rencontrées. Fort heureusement, nous avons obtenu l'aide d'ONG menant des actions dans le domaine de la sécurité, qui avaient déjà travaillé de la même manière. L'un des critères que nous avons alors identifié est la sélection d'organismes opérationnels dans le domaine du développement plutôt que dans celui de l'intervention.

Nathalie Sauvanet

J'ai également procédé à une cartographie des parties prenantes dans un contexte particulier, celui de la création d'une fondation destinée exclusivement à la clientèle de la banque privée BNP-Paribas. Cette cartographie a été réalisée dans le but de faire accepter cette idée par les différentes parties prenantes internes. Elle m'a ensuite servi pour les sélections de projets.

Béatrice de Durfort

La cartographie des parties prenantes reste une démarche innovante, elle n'est pas encore très répandue parmi les fondations.

Dominique Lemaistre, pourriez-vous nous faire part de votre expérience au sein de la Fondation de France, qui développe on le sait plusieurs métiers, et abrite quantité de fondations investies sur tous le spectre de l'intérêt général. Comment articulez-vous tout ces enjeux et comment les hiérarchisez-vous ?

II. Les parties prenantes des fondations filles engagent-elles et concernent-elles les fondations abritantes ?

Dominique Lemaistre,

directrice du Mécénat, Fondation de France

La question des parties prenantes nous occupe quotidiennement, au sein de notre métier d'hébergeur de fondations.

La question des parties prenantes est complexe. Dans le contexte de la Fondation de France, elle est pourtant essentielle. En effet, la maison-mère possède ses propres parties prenantes, ses propres donateurs, sa propre gouvernance, ses propres prestataires et bénéficiaires. En outre, les 600 fonds abrités par la Fondation de France possèdent chacun leur système de parties prenantes. Cependant, les fondations abritées n'ayant pas d'existence juridique indépendante, les parties prenantes des fondations filles sont également celles de la fondation abritante.

La complexité est d'autant plus importante que certaines de nos parties prenantes peuvent être à la fois fondateurs, prestataires et parfois même clients. La Fondation de France exerce donc un triple rôle de donataire, prestataire et contrôleur. Ces rôles supposent que la gouvernance et les permanents soient fusionnés, voire que certains prestataires soient fusionnés avec la gouvernance et les permanents. Il est en effet nécessaire d'adopter une unicité de points de vue par rapport aux fondations à qui nous apportons un service.

Pour vous présenter nos différentes parties prenantes, je vais m'appuyer sur une typologie adoptée dans l'étude mise en place par le Centre français des fondations.

1. Les fondateurs

La Fondation de France s'appuie sur une règle pragmatique : le fondateur est l'apporteur de biens. Une fondation est en effet définie par la loi comme l'affectation irrévocable d'un patrimoine. Nous nous sommes tenus à cette définition car il nous arrive d'être sollicités par les bénéficiaires. Or il n'est pas évident d'établir un contrat avec le principal bénéficiaire en attendant que des fondateurs se présentent. Nous avons donc l'exigence de contracter uniquement avec le mécène.

2. La gouvernance

La gouvernance est une question complexe où les fondateurs se sentent très impliqués, en particulier dans le cas où les moyens qu'ils apportent sont leur propriété. Or la gouvernance comprend les Conseils d'administration — que nous appelons Comités exécutifs dans nos fondations filles — mais aussi les Comités consultatifs d'experts. Cette répartition doit être clarifiée pour savoir qui est le donneur d'ordre. La responsabilité ne doit pas être diluée, afin de bien identifier les garants. Au sein des fondations, la responsabilité est souvent diluée à l'intérieur de cette gouvernance, voire entre les permanents et la gouvernance.

3. Les permanents

Cette question nous concerne en premier lieu car si la fondation abritée engage des salariés, ceux-ci deviennent salariés de la Fondation de France. Dans les règles internes de la Fondation de France, nous essayons de limiter l'accueil des salariés au sein des fondations filles.

4. Les prestataires

La Fondation de France étant elle-même prestataire, les relations entretenues avec les prestataires de nos fondations filles sont variées, du partenariat à la concurrence. Il existe en effet des prestataires qui peuvent avoir intérêt à conseiller à leur client des régimes indépendants du nôtre, mais ce même client peut également devenir notre partenaire. Par ailleurs, la question des prestataires soulève celle de la confusion éventuelle d'intérêts. Nous demandons de façon très claire à nos fondateurs de ne pas impliquer leurs prestataires dans leur gouvernance. Cette règle paraît évidente mais elle n'est pas toujours aisée à faire appliquer dans le cadre des fondations abritées.

5. Les pouvoirs publics

Comme toute fondation reconnue d'utilité publique, nous devons rendre des comptes aux pouvoirs publics. En tant qu'organisation intermédiaire, nous exerçons également

une tutelle sur nos fondations et nous leur faisons respecter la réglementation en vigueur. Nous sommes donc à la fois l'agent et le concurrent des pouvoirs publics, qui se lancent aujourd'hui dans de vastes opérations de collecte de fonds. Il n'est pas toujours facile d'exercer dans le domaine privé, parallèlement aux pouvoirs publics, cette mission d'encadrement que les pouvoirs publics eux-mêmes exercent directement auprès d'autres fondations.

6. Les autres fondations

La Fondation de France a pour mission de développer le mécénat privé. L'une de nos méthodes a consisté dans l'aide à la création d'instances professionnelles de relations entre les fondations pour améliorer les pratiques et développer le secteur. Le partenariat avec les autres fondations est essentiel pour nous. Cependant, sur certains aspects comme la collecte de fonds, nous sommes tous concurrents. Ces rôles de partenaires et de concurrents sont interchangeable et peuvent être tenus à des moments différents par les mêmes personnes.

7. Les bénéficiaires

Les bénéficiaires de nos fondations abritées sont nos bénéficiaires sur le plan juridique. Chaque bénéficiaire d'une fondation individualisée reçoit une notification d'engagement signée par notre président. Si un incident se produit au sein d'une fondation abritée, nous devenons juridiquement le bailleur. La réglementation sur le mécénat et le parrainage clarifie les relations aux bénéficiaires, mais ces relations peuvent encore se révéler complexes. Lorsqu'une entreprise accomplit du mécénat, des contreparties symboliques sont toujours attendues. Elle est donc à la fois mécène et bénéficiaire. Par ailleurs, il est difficile d'éviter les conflits d'intérêts en matière de distribution de fonds entre la gouvernance et les bénéficiaires. Dans le cas de la recherche médicale de pointe, la communauté scientifique peut se révéler très restreinte. Les rôles d'experts, de décideur et de bénéficiaire sont alors très difficiles à séparer. Nous devons rester vigilants sur des règles de principe qui consistent à ne pas mêler sur un même dossier deux rôles contradictoires pour une même personne.

8. Les citoyens et les médias

Il est nécessaire de limiter la confusion, dans l'esprit des citoyens, entre la Fondation de France et les fondations qu'elle abrite. Nous avons ainsi établi quelques règles, en particulier sur les appels à la générosité du public. La Fondation de France demande à ses fondations abritées de ne pas faire appel par le biais des médias ou par des

moyens larges à la générosité du public, afin de ne pas amener la Fondation de France à réaliser des déclarations de collectes au nom de ses fondations filles. Aujourd'hui, Internet crée une certaine complexité par rapport à cette règle, car la limite entre l'outil passif et l'outil actif reste floue.

A travers cette typologie des parties prenantes, nous voyons qu'il est impossible d'assigner à chaque acteur une place unique. Nous gérons cette situation par une vigilance de chaque instant qui permet d'identifier les possibles conflits d'intérêts. Il est nécessaire pour réussir cette mission de faire preuve d'honnêteté, de franchise et de rigueur afin de faire respecter les règles fondamentales. Cette configuration demande également une grande agilité d'esprit et un pragmatisme, pour être capable d'analyser ces principes de base à la lumière de toutes les situations.

Béatrice de Durfort

Merci. Vous avez mis en valeur un certain nombre de marqueurs et de déclinaisons de situations. Vous pourrez intervenir tout au long de ces journées afin de détailler les outils mis en place à la Fondation de France pour équilibrer les relations entre les parties prenantes. On voit bien dans votre présentation que c'est un art de stratégie, et surtout un exercice à toujours reprendre.

Dominique Lemaistre

Un exercice a récemment été mis en place dans le but de décrire précisément les règles du jeu entre la fondation abritante et ses fondations abritées, par le biais de conditions générales d'exercice de la profession. Nous n'avons pas réalisé de cartographie stratégique telle que Bernard Bazillon l'a présentée, mais nous avons énuméré toutes les règles régissant les différentes relations avec l'ensemble des parties prenantes.

Béatrice de Durfort

Merci encore. Guillaume d'Andlau, Catherine Ferrant et Lucien Mille vont nous rejoindre pour aborder la question des relations avec les fondateurs.

Plutôt que d'interroger une fondation du Crédit Agricole sur sa relation avec son fondateur, ce que je voulais proposer ici à Guillaume d'Andlau c'est de nous dire comment l'entreprise fondatrice peut se positionner sur les fondations dont elle a eu l'initiative et de mesurer les écarts de traitement.

III. Les relations avec les fondateurs

Guillaume d'Andlau,

responsable mécénat et relations publiques,
Crédit Agricole SA

Catherine Ferrant,

déléguée générale,
Fondation d'entreprise Total

Lucien Mille,

secrétaire général,
Fondation pour la recherche stratégique

Guillaume d'Andlau

Bonjour à tous. Je voudrais remercier Béatrice de Durfort pour m'avoir permis de réaliser cet exercice de réflexion sur le rôle de fondateur. Le mécénat au Crédit Agricole est, du fait de notre organisation en société mutualiste, multiforme et décentralisé. Notre organigramme part d'une base de Caisses locales et de Caisses régionales pour aboutir, au niveau national, à Crédit Agricole S.A. qui détient plusieurs filiales. Ce sont donc les Caisses locales qui détiennent le pouvoir.

En 2007, le Crédit Agricole a consacré 25 millions d'euros à ses actions de mécénat, en cohérence forte avec les valeurs de proximité, de solidarité et de responsabilité du groupe. Les Caisses régionales de Crédit Agricole, sur le terrain, ont consacré 18 millions d'euros à environ 8 000 projets indépendamment des structures nationales.

Crédit Agricole S.A. a consacré 3,6 millions d'euros à ses actions de mécénat, la Fondation du Crédit Agricole « Pays de France », 1,2 million d'euros ; Crédit Agricole Solidarité et Développement et le Fonds Reconstruction en Asie du Sud, 2,7 million d'euros.

La typologie des fondations du Crédit Agricole au niveau national révèle trois catégories :

- le Crédit Agricole est seul ou quasi seul fondateur, comme la Fondation du Crédit Agricole « Pays de France » et la Grameen Crédit Agricole Microfinance Foundation
- le Crédit Agricole est un des fondateurs principaux, comme la FARM (Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde)
- le Crédit Agricole est fondateur parmi d'autres, comme la Fondation du Patrimoine ou la Fondation « Un Avenir Ensemble »

1. Le Crédit Agricole est seul ou quasi seul fondateur

La Fondation du Crédit Agricole « Pays de France » fut la première fondation d'entreprise reconnue d'utilité publique. Créée en 1979, elle a soutenu près de 1000 projets pour un montant supérieur à 22 millions d'euros. Ses missions sont les suivantes :

- Préservation, restauration et réutilisation du patrimoine bâti
- Création, agrandissement et enrichissement de musées et d'écomusées
- Mise en valeur de sites ou de zones naturelles
- Sauvegarde et promotion du patrimoine artistique et culturel
- Préservation des témoignages de l'économie rurale et maritime ancienne
- Opérations d'animation locale et de maintien des métiers de tradition

Les revenus de la Fondation vont exclusivement aux actions entreprises ; son fonctionnement est alimenté par ses parents, la FNCA et Crédit Agricole S.A.

La Grameen Crédit Agricole Microfinance Foundation a été créée en 2008, avec un capital de 50 millions d'euros mis à disposition par le Crédit Agricole. Elle résulte d'une alliance avec la Grameen Trust Fondation du Professeur Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank et Prix Nobel de la Paix en 2006. Son but est l'éradication de la pauvreté par l'arme du microcrédit, son outil principal est le soutien financier et technique aux IMF des pays émergents ou en voie de développement. La Grameen Crédit Agricole Microfinance Foundation propose des prêts, des garanties ou des participations en capital, ainsi qu'un accompagnement technique prioritairement en faveur des institutions actives en milieu agricole et rural.

Le Crédit Agricole est très impliqué dans ces fondations car elles portent le nom du groupe. Les thématiques abordées sont en forte corrélation avec la politique du groupe, comme le développement local et l'agriculture. De cette forte cohérence résulte une grande pérennité de ces fondations. Les fondateurs prennent en charge le fonctionnement des fondations, ce qui peut engendrer des déséquilibres au sein du Conseil d'administration : les personnes extérieures à ces deux groupes se soucient très peu de la gouvernance quotidienne. Enfin, le manque de flexibilité dans le choix des projets à mener est le risque principal.

2. Le Crédit Agricole est un des fondateurs principaux

La FARM (Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde) est une fondation reconnue d'utilité publique en février 2006, dont le Crédit Agricole est l'un des fondateurs principaux. Elle est née suite au diagnostic d'un petit nombre d'entreprises du désengagement général des institutions publiques et des bailleurs sur le sort agricole des pays en développement. Son but est de contribuer à la promotion de l'agriculture et des filières agroalimentaires des pays en développement. Ses autres fondateurs sont l'Agence Française de Développement, le Groupe Air France-KLM, le Groupe Casino, le Groupement national interprofessionnel des semences et plants, le Groupe Limagrain et Suez. Le Conseil d'administration de FARM est présidé par René Carron, président de Crédit Agricole S.A. Le groupe s'implique également par une participation au capital, une prise en charge des frais de fonctionnement, un prêt de locaux et une mise à disposition de salariés.

La visibilité et les retours sont moindres pour le Crédit Agricole car cette fondation ne porte pas le nom du groupe. Certains problèmes de gouvernance sont posés, avec la marginalisation de certaines personnes du Crédit Agricole en charge du contrôle, en raison du double rôle du président du Conseil d'administration.

3. Le Crédit Agricole est fondateur parmi d'autres

Le Crédit Agricole est l'un des membres fondateurs de la Fondation du Patrimoine et de l'association Un Avenir Ensemble.

La Fondation du Patrimoine, reconnue d'utilité publique, a pour vocation de défendre et de valoriser un patrimoine de proximité en voie de disparition.

La Fondation Un Avenir Ensemble organise un système de parrainage de lycéens et d'étudiants méritants, issus de milieux défavorisés, dans l'accomplissement de leurs études jusqu'à leur entrée dans la vie professionnelle.

Le Crédit Agricole investit dans la participation au capital de départ, donnant droit à un siège au Conseil d'administration. Toutefois, l'implication est plus ponctuelle car les thématiques abordées ne sont pas au cœur du métier du Crédit Agricole.

Enfin, au niveau national, on compte en 2007 6 Caisses régionales avec une ou deux fondation(s) d'entreprise propre(s) pour un montant global de 2,6 millions d'euros.

En voici trois exemples.

- La Caisse régionale Charente - Périgord a créé la Fondation Crédit Agricole « Agir en Charente-Périgord », pour l'aide aux projets d'intérêt collectif durables sur le territoire du Crédit Agricole Charente-Périgord.
- La Caisse régionale Pyrénées-Gascogne a créé la Fondation Crédit Agricole Pyrénées-Gascogne, qui permet un soutien de projets humanitaires de jeunes dans les départements du Gers, des Pyrénées-Atlantiques et des Hautes-Pyrénées.
- La Caisse régionale Centre-France a créé la Fondation Crédit Agricole Centre France pour l'aide à la vie économique locale, le soutien à l'agriculture et aux agriculteurs, l'encouragement de l'intégration sociale.

Ces initiatives sont autonomes et dépendent directement des Caisses régionales. La visibilité de ces fondations aux actions hétérogènes est moindre au niveau national mais forte au niveau local.

Béatrice de Durfort

Merci Guillaume d'Andlau. Je tenais à une contribution de ce type pour mettre en évidence la façon dont le point de vue de la fondation d'entreprise et celui de l'entreprise proprement dite doivent s'articuler l'une à l'autre mais aussi se distinguer. Cet effort critique de séparation des enjeux et points de vue nous a magistralement été présenté par Guillaume d'Andlau. A partir de ce positionnement, nous allons à présent passer à l'intervention de Catherine Ferrant, déléguée générale de la Fondation d'entreprise Total.

Catherine Ferrant

Bonjour à tous.

L'histoire de la fondation d'entreprise Total débute en 1992. Elle était alors dédiée à l'environnement et à la biodiversité marine, sous l'impulsion de la conférence de Rio. Au travers des fusions qui ont émaillé la vie de Total, Elf et PetroFina, les types de mécénat ont évolué. Un mécénat culturel a été largement hérité d'Elf : il était alors géré par une entité qui se chargeait à la fois du mécénat culturel et des relations publiques au sein de la direction de la communication. Le troisième pan du mécénat de Total fut celui de la solidarité, de la santé publique et de la lutte contre l'exclusion. Ce dernier volet s'est élaboré au sein d'une direction appelée « Innovation sociale et diversité », qui entre 2003 et 2008 était en charge des sujets de ressources humaines liées à la responsabilité sociale d'entreprise.

Concernant le volet culturel de la fondation Total, la gouvernance est en pleine construction. Du fait de la dimension internationale de Total, la question des parties prenantes a toujours été fondamentale. Au-delà des intérêts particuliers de l'entreprise, la question de l'intérêt général est au cœur de nos discussions avec nos différents partenaires. Nous réalisons des cartographies des parties prenantes mises en jeu dans une situation de risque industriel. L'identification des acteurs, des risques, des intérêts et des opportunités permet de proposer des pratiques optimales pour les parties prenantes. Cette matrice de réflexion est désormais utilisée dans toute création de nouveaux projets afin de minimiser les risques et d'optimiser les opportunités.

La fondation Total, comme toute fondation, est déconnectée de l'objet social de l'entreprise et de la nécessité de produire. Cependant, la fondation permet la création de lien et la production de sens. L'apport spécifique de Total est financier mais se fonde aussi dans un apport d'expertise, dans la gestion et la structuration de projets. Du fait de notre présence et de notre visibilité internationale, nous pouvons apporter un service unique. Ainsi, Françoise Barré-Sinoussi, récent prix Nobel de médecine, est notre référence scientifique à l'Institut Pasteur depuis cinq ans.

Dans le domaine culturel, au sein de la direction de la communication, nous essayons de casser la simple logique de l'expression des relations publiques et du bénéfice d'image de Total. A titre d'exemple, la future exposition du Louvre que nous voudrions soutenir, « Les portes du ciel », s'intéresse au thème du sacré en Egypte. Nous estimons qu'une réflexion sur l'universalité du sacré ne permet pas seulement un gain d'image pour Total, mais qu'elle est une formidable machine dans la lutte contre l'intégrisme. Or cette lutte est importante pour un acteur industriel comme Total car l'entreprise est bénéficiaire d'un climat politique pacifié.

Nous espérons que la Fondation Total sera un outil de réconciliation et non pas de repentance. Le défi qui s'annonce pour nous est de trouver avec nos partenaires les bonnes méthodes pour réaliser, en concertation, des actions concrètes qui aient du sens.

La Fondation d'entreprise doit également se révéler un outil de fierté pour les salariés du groupe, qui doivent y trouver leur place. Grâce au mécénat mis en place avec le Louvre, l'IMA ou le musée du Quai Branly, nous avons ainsi la possibilité de donner des *pass* culturels gratuits aux salariés ou d'organiser des visites privées rassemblant parfois plusieurs centaines de personnes. Nous finançons

également des programmes humanitaires proposés par les salariés de Total, sélectionnés selon des grilles d'évaluation et validés à la fois par des salariés et des personnalités extérieures. Les syndicats de salariés sont également une partie prenante particulière de la fondation d'entreprise. En effet, le Comité d'entreprise nous a demandé une aide pour pouvoir ouvrir les centres de vacances Total aux enfants de ZEP. Nous finançons ainsi l'accueil de classes de l'Académie de Versailles, en partenariat avec l'Académie, des professeurs et nos syndicats. Huit cents enfants auront été accueillis en 2008.

Béatrice de Durfort

Merci Catherine Ferrant. Je passe la parole à Lucien Mille, secrétaire général de la Fondation pour la recherche stratégique et dont le questionnement, longtemps un peu solitaire, pourrait bien venir éclairer les fondations créées dernièrement sous impulsion de l'Etat et par des structures ou institutions publiques.

Lucien Mille

Bonjour à tous. Je vais vous parler aujourd'hui, en mon nom propre, des relations entretenues par la Fondation pour la recherche stratégique avec l'un de ses acteurs principaux, l'Etat.

La Fondation pour la recherche stratégique est une fondation reconnue d'utilité publique depuis 1992. Institut indépendant au service de la communauté de sécurité et de défense, la fondation se situe au carrefour des administrations, des industries du secteur sécurité et défense et des centres et instituts étrangers. Son fonctionnement est assuré par des financements publics et privés mais à l'heure où je vous parle, la Fondation pour la recherche stratégique est en cessation de paiement.

Notre équipe de recherche est composée d'un groupe pluridisciplinaire de 30 chercheurs salariés de la fondation, d'un réseau d'experts extérieurs, en France et en Europe et bénéficie de partenariats réguliers avec des instituts français et étrangers.

Nos principaux centres de compétences sont les opérations militaires, les questions de proliférations, dissuasion et défense, la sécurité intérieure et le contre-terrorisme, l'espace et les technologies de l'information, l'économie de la défense, l'énergie et sécurité, les approches régionales et européennes des questions de sécurité.

Nos activités sont centrées sur les recherches et études, l'organisation de colloques, journées d'étude et séminaires, la publication d'ouvrages, articles et notes en ligne

sur notre site Internet (<http://www.frstrategie.org>), ainsi qu'un annuaire stratégique et militaire.

Le ministère de la Défense est à l'origine de la création de notre fondation. Il avait en effet besoin d'un centre externe de réflexion et d'influence proche des *think tanks* américains, allemands ou britanniques. Cet outil devait posséder certains degrés de liberté, être distinct de l'Etat et de ses contraintes. Or aujourd'hui les degrés de liberté sont réduits.

L'Etat a créé cette Fondation à partir de subsides des industriels du secteur de la Défense. La Fondation est aujourd'hui sous tutelle principale du ministère de la Défense, même si d'autres grands ministères font partie du collège des membres de droit. De 1992 à 2008, plusieurs étapes ont marqué l'histoire de la Fondation. De 1992 à 1998, des militaires prennent les commandes du centre. En 1998, la fusion avec le CREST permet la naissance de la Fondation pour la Recherche Stratégique, avec la participation accrue d'universitaires. Aujourd'hui, la tutelle évolue.

L'Etat possède la mainmise sur tous les aspects du fonctionnement de la Fondation. Il est en effet à la fois l'instigateur du projet, le dirigeant de tous les collèges du Conseil d'Administration, le régulateur d'une politique sectorielle difficile à saisir, le client au travers des différents ministères et services, le fournisseur d'informations classées. Il est également l'employeur, le financier par le biais de financements et d'attribution de marchés, le banquier à travers OSEO et la BDPME, le juriste avec la législation et sa mise en œuvre, ainsi que le contrôleur fiscal.

Le défi au sein de la Fondation réside dans la création d'espaces d'initiative et d'autonomie, par le biais du recrutement (accueil de doctorants et embauche de jeunes chercheurs), de la diversification des partenaires, du rayonnement intellectuel, de l'organisation et de l'orientation des travaux. La Fondation pour la Recherche Stratégique est un objet convoité, mais quels que soient les objectifs de l'Etat, la vraie force vitale de la Fondation réside en ses personnels, sa cohésion et sa réactivité.

Des interrogations subsistent sur le statut de fondation appliquée à une structure comme la nôtre. En effet, la notion juridique d'intérêt général exclut le cas de la Fondation pour la recherche stratégique. Le mode de fonctionnement et de financement pose la question de la relation au contrat. La gouvernance et le rôle du Conseil scientifique dans ce type de structure sont primordiaux ; or cet aspect n'est pour l'instant pas mis en avant.

Béatrice de Durfort

Merci Lucien Mille. Vous m'aviez averti que vous ne parleriez pas à demi-mots et je dois avouer que votre intervention donne matière à réflexion. Il nous faudra revenir à la question des conflits d'intérêts et à leur gestion. Chapitre toujours délicat mais combien essentiel au bon fonctionnement des fondations. Nous allons à présent entendre Benoit Miribel, directeur général de la Fondation Mérieux.

IV. Concevoir ses parties prenantes dans un contexte s'internationalisant

Benoit Miribel,
directeur général,
Fondation Mérieux

Bonjour à tous. La Fondation Mérieux est une fondation familiale, reconnue d'utilité publique, spécialisée dans la lutte contre les maladies infectieuses dans les pays en développement, par le renforcement des capacités locales et l'appropriation de savoirs et de pratiques de la part des acteurs locaux. Nous avons récemment formalisé quatre activités : le renforcement des structures de santé, la détection et l'identification des pathogènes émergents, la formation et les échanges de connaissance ainsi que le soutien aux patients.

Le renforcement des structures de santé induit des relations avec des parties prenantes multiples dans un contexte international. Trouver de bons partenaires est l'une des actions essentielles de notre travail de terrain. La question de la gouvernance locale est primordiale par rapport à celle du financement. La coordination entre les acteurs internationaux doit être exemplaire pour ne pas ajouter de complexité aux problèmes rencontrés. A titre d'exemple, dans un pays comme Haïti, nous préférons travailler avec une ONG locale comme le centre Gheskio car le ministère de la santé en place ne répond pas à nos critères de fiabilité. A Madagascar, nous avons réhabilité un laboratoire régional et des problèmes politiques se sont posés suite à un changement de ministre. Il faut alors pouvoir être très réactif, envoyer des courriers officiels et dépêcher quelqu'un sur place pour régler les conflits et ne pas perdre les investissements qui ont été faits.

Les parties prenantes sont également essentielles dans le volet « détection et identification de pathogènes émergents ». Il s'agit de pouvoir travailler avec des biologistes dans des priorités différentes que celle des entreprises pharmaceutiques. L'OMS est à ce titre une partie prenante essentielle pour le lien effectué avec les équipes de recherche locales. Toutefois, l'OMS respecte la souveraineté des Etats membre et ne possède pas toujours la capacité d'imposer des choix. Nous sommes en train de monter le réseau « GABRIEL » (*Global Approach to Biology in Response to Infectious Epidemics in Low-income countries*) afin de s'appuyer sur des laboratoires de biologie pour réaliser de bons diagnostics.

La formation et les échanges de connaissance passe, entre autres, par le financement de bourses de recherche. Dans le cadre de l'EFC, nous avons pu avec quatre autres fondations financer une bourse européenne sur la thématique des maladies infectieuses.

Enfin, un soutien aux patients atteints de maladies infectieuses est réalisé par le biais du microcrédit.

La fondation Mérieux travaille avec deux grands types de parties prenantes : dans la mise en œuvre des programmes (les bénéficiaires et les partenaires-clés), dans l'apport et la diffusion des informations et opportunités (les têtes de réseaux comme le Centre Français des Fondations et les acteurs majeurs comme la Fondation Gates). Les enjeux majeurs résident donc dans la sélection d'informations, la définition des priorités et la capacité d'anticiper.

Béatrice de Durfort

Merci. Nous allons prendre quelques questions de la salle, à moins que vous ne souhaitiez discuter autour du dîner qui va nous être servi. Francis Charhon, souhaitez-vous ajouter une remarque ?

Francis Charon

Parmi les interventions de cet après-midi, la question de la collaboration entre les différentes organisations a été abordée. Elle est en effet essentielle pour créer de la valeur sur des sujets communs. Je voudrais revenir également sur l'exposé de Lucien Mille, qui a bien mis en valeur combien l'Etat est un mauvais gestionnaire dans des organisations comme les nôtres, en raison du manque de continuité entre les différentes personnes qui le constitue. La question des parties prenantes est donc essentielle pour bâtir une gouvernance équilibrée.

Béatrice de Durfort

Je vous remercie tous.

Nous reprendrons nos débats demain.

La mission : moteur essentiel de la synergie entre toutes les parties prenantes Construire et partager une mission commune

Le débat était animé par

**Charles-Benoit
Heidsieck**

Président fondateur,
Le Rameau

Participaient au débat

Arnauld Gruselle

Directeur,
Fondation pour l'Enfance

Jennifer Campbell

Secrétaire générale de
la fondation d'entreprise
L'Oréal

Gérard Posa

Directeur général,
Fondation d'entreprise Lyon 1

Jean-Yves Chemin

Directeur,
Fondation de coopération
scientifique Sciences
Mathématiques de Paris

Cécile Vic

Déléguée générale,
Fondation Air France.

Charles-Benoit Heidsieck

Mesdames et Messieurs, bonjour. J'ai l'honneur d'être parmi vous en tant que président de l'association « Le Rameau ». La thématique proposée pour les Ateliers 2008 correspond aujourd'hui à un véritable enjeu stratégique. En effet, les trois acteurs qui portent la question de l'intérêt général en France (l'Etat, les associations, les fondations) sont en cours de redéfinition de leur positionnement et de leur modèle. J'ai la profonde conviction que le rôle des fondations va être structurant dans les années à venir. Vous avez une place prépondérante à prendre, une impulsion à donner à l'intérêt général en France, mais aussi une lourde responsabilité collective dans la construction d'un monde plus solidaire et plus durable.

Après avoir fait l'inventaire, dans la session d'hier, des parties prenantes des fondations, il est pertinent d'aborder la mission des fondations. Dans le tableau suivant, nous pouvons voir que les fondations sont le second bailleur de fonds de l'intérêt général en France.

Financement public (UE/État/collectivités territoriales)	30 M d'euros
Fondations	3,8 M d'euros (dont 0,4 M de FE)
Mécénat d'entreprise)	2,5 M d'euros (dont 0,4 M de FE)
Générosité du public	2,3 M d'euros
Donation / legs	0,7 M d'euros
Finances solidaires	0,5 / 0,7 M d'euros

Au-delà des financements, la mission des fondations semble s'être largement diversifiée au cours de ces dernières années : veille sectorielle et territoriale, sélection et « labellisation », recherche et développement, expérimentation, apport de compétences, accompagnement, mise en réseau, mutualisation de moyens, venture philanthropy. Comment les parties-prenantes sont-elles associées à ces missions ? Quelle est le soutien apporté aux bénéficiaires ?

Je commencerai en demandant à Arnauld Gruselle, directeur de la Fondation pour l'Enfance, de nous rappeler en quelques mots les missions de la fondation.

I. Associer les parties prenantes à l'évolution et au respect de la mission

Arnauld Gruselle,

directeur, Fondation pour l'Enfance.

La Fondation pour l'Enfance est une fondation reconnue d'utilité publique créée en 1977 par Anne-Aymone Giscard d'Estaing. Son objet est la protection de l'enfance maltraitée, que nous avons élargie suite à la loi de mars 2007 à l'enfance en danger. Nous avons pu identifier des chaînes de valeur concernant nos missions :

- comprendre et identifier les problématiques intéressantes dans notre secteur, comme le développement de l'Internet et les risques que cela peut engendrer pour les mineurs ;
- diffuser l'information, avec un centre de documentation et de ressources, l'organisation de sessions de formation, de colloques ;
- impulser, avec le financement de projets associatifs ; initier des actions, comme le « 119 », numéro de l'enfance maltraitée désormais service public géré par l'Etat, ou encore le dispositif « SOS enfants disparus » dont s'est inspirée la Communauté européenne.

Charles-Benoit Heidsieck

Après 30 ans d'existence, vous avez réévalué votre projet afin de redéfinir vos missions à l'horizon 2010. Comment et pourquoi avez-vous associé les parties prenantes à cet exercice de réflexion stratégique ?

Arnauld Gruselle

Nous avons en effet identifié les parties prenantes de la fondation pour réexaminer notre projet. Nous en avons relevé cinq : la présidente-fondatrice, les salariés, les partenaires entreprises, les institutionnels et les ministères, le Conseil d'administration. Nous avons souhaité les associer à notre réflexion car pour définir une stratégie, l'adhésion commune est nécessaire.

Charles-Benoit Heidsieck

Comment faire évoluer un projet après 30 ans d'existence tout en gardant l'esprit à l'origine de la fondation ?

Arnauld Gruselle

Nous avons la chance d'avoir notre présidente-fondatrice encore en exercice. Au moment de lancer un projet novateur, nous nous référons aux statuts pour en connaître la conformité, nous nous référons également au plan stratégique. Mais lorsque subsiste un doute, elle est la référente principale sur les sujets litigieux. Il est en effet nécessaire de prendre le temps de la réflexion par rapport aux idéologies véhiculées sur certains sujets sensibles, comme celui de l'adoption ou de l'homoparentalité.

Charles-Benoit Heidsieck

Tout l'enjeu est en effet de pouvoir renouveler les enjeux et les champs d'action de la fondation tout en gardant l'esprit originel. Merci beaucoup Arnauld Gruselle. Jean-Yves Chemin, nous allons prendre l'exemple opposé en termes de temporalité puisque votre Fondation de coopération scientifique Sciences Mathématiques de Paris est très récente. Pourriez-vous nous présenter les missions de cette fondation ?

II. L'effet levier des fondations : associer les réseaux du fondateur au projet de la fondation

Jennifer Campbell,

secrétaire générale de la fondation
d'entreprise L'Oréal

Gérard Posa,

directeur général,
Fondation partenariale Lyon 1

Jean-Yves Chemin,

directeur, Fondation de coopération
scientifique Sciences Mathématiques de Paris

Jean-Yves Chemin

La Fondation de coopération scientifique Sciences Mathématiques de Paris est un réseau d'excellence qui fédère les laboratoires de mathématiques de Paris intra-muros, avec 1000 personnes dont 500 chercheurs permanents. Nous pouvons compter également 4 médaillés Fields et 14 académiciens.

La Fondation possède trois missions essentielles.

- Faire de Paris le pôle le plus attractif dans le domaine des sciences mathématiques pour les meilleurs étudiants et enseignants-chercheurs du monde entier. Pour cela, la Fondation initie et finance des programmes d'envergure internationale : bourses, chaires d'excellence, positions post-doctorales, invitations de chercheurs. Il est en effet plus facile d'inviter un chercheur étranger par le biais d'une fondation qui a ses règles propres que par le biais du CNRS.
- Favoriser les collaborations entre les chercheurs en sciences mathématiques et le monde économique et industriel. Nous avons un programme de partenariats industriels sur des thématiques communes.
- Développer l'intérêt général pour les mathématiques auprès du grand public.

Charles-Benoit Heidsieck

Pouvez-vous nous rappeler la genèse de cette fondation et le mode d'association de parties prenantes ?

Jean-Yves Chemin

Nous avons quatre fondateurs : L'université Paris-6, l'université Paris-7, le CNRS et l'ENS de Paris. Nous avons deux partenaires : l'université Paris-Dauphine et le Collège de France.

Le montage du projet s'est réalisé en 2006 dans le sillage de la loi sur la refondation de la recherche. Le ministre de la recherche en visite au Centre de mathématique de Jussieu nous a signifié que ce centre correspondait à ce que le gouvernement souhaitait réaliser avec les « Campus de recherche ». Nous avons donc compris qu'un projet de notre part serait bien considéré. Nous avons travaillé à un projet scientifique, afin d'oublier les questions de structures pour se concentrer sur la science et les missions. Nous sommes passés devant un jury dans le cadre d'un appel d'offres qui a légèrement modifié le projet en termes de gouvernance. La Fondation a été créée en décembre 2006 et dotée en avril 2007.

Charles-Benoit Heidsieck

Ce travail de co-construction a été apprécié par différents acteurs. Pouvez-vous nous détailler la perception des différentes parties prenantes sur ce travail ?

Jean-Yves Chemin

Les parties prenantes essentielles sont les mathématiciens du réseau. Toutes les actions sont menées sous leur impulsion et ils en sont les bénéficiaires. Pour des mathématiciens habitués au travail individuel, le travail collectif et la rédaction commune d'un texte scientifique fut une nouvelle aventure.

Charles-Benoit Heidsieck

Le projet naît avant le financement. Qui était le contributeur à la dotation initiale ?

Jean-Yves Chemin

Le contributeur initial était l'Etat : 15,5 millions d'euros ont été versés, issus de 200 millions provenant de la privatisation des autoroutes et destinée à la création de fondation de coopération scientifique. Les fondateurs déjà cités ont une dotation en capital qu'ils versent annuellement, sur 5 ans, de 50 000 à 200 000 euros.

Charles-Benoit Heidsieck

Merci beaucoup, Jean-Yves Chemin. Gérard Posa, vous êtes directeur général de la fondation partenariale de l'université Lyon-1, de création récente. Quelles sont les raisons de sa création ?

Gérard Posa

La fondation d'entreprise Lyon-1, qui est devenue une fondation partenariale, est née de la volonté d'un président d'université de développer les relations entre le monde de l'université et le secteur industriel. Il souhaitait que le modèle soit étendu à toute l'université et non plus seulement au secteur de la recherche.

Promouvoir les activités de l'université entraîne des actions à caractère lucratif, comme la vente de prestation en recherche et développement, et des opérations à caractère non lucratif, comme le développement de l'insertion professionnelle, des stages, ou la collecte professionnalisée de la taxe d'apprentissage. Le dénominateur commun de ces actions de promotion réside dans leur démarche commerciale : le but de ces actions est de convaincre les industriels. Or la culture de l'université n'est pas ancrée dans une démarche commerciale. Il était donc essentiel de créer une structure qui permette cette démarche au sein de l'université.

En 2006, deux types de structures existaient : la Fondation reconnue d'utilité publique ou la fondation d'entreprise. Les fondations reconnues d'utilité publique possèdent l'inconvénient de démarches lourdes et posent des problèmes de gouvernance car les membres fondateurs ne peuvent diriger. Les règles de la fondation d'entreprise sont souples, mais l'université ne peut pas entrer dans cette catégorie. Nous sommes donc passés par l'entreprise Ezus-Lyon 1, filiale de valorisation de l'Université. Or les fondations d'entreprise ne peuvent pas faire appel à la générosité publique, alors que les universités le peuvent. En Avril 2007 a donc été créée la fondation d'entreprise Lyon 1 avec Sanofi Pasteur et la Banque Populaire Loire et Lyonnais.

Charles-Benoit Heidsieck

Vous étiez à cette époque tout à fait novateurs. Quelles ont été les transformations nécessaires à la création de la fondation partenariale ?

Gérard Posa

Nous avons entrepris une campagne de communication au niveau national et obtenu un certain retentissement au moment de la création de la fondation d'entreprise. Puis le projet de loi LRU a été présenté, d'abord au Sénat, puis à l'Assemblée nationale. Le rapport d'un sénateur s'est intéressé à la fondation d'entreprise Lyon 1 et nous avons pu émettre l'idée du modèle de la fondation partenariale, doté de personnalité morale. Fonctionnant comme des fondations d'entreprise, elles peuvent faire appel à la générosité du public et proposer des réductions fiscales. Par un arrêté du 9 juin 2008, nous avons donc transformé notre fondation d'entreprise en fondation partenariale. L'université est devenue membre fondateur et la société Arkema a fait son entrée dans la fondation.

Charles-Benoît Heidsieck

Votre fondation assure deux missions : le collectage de fonds et la promotion de l'université dans ses relations aux entreprises.

Gérard Posa

Le premier volet de nos missions est en effet la collecte de fonds sur trois points : des projets fléchés comme « neuro-campus », des projets transversaux sur le handicap, les bourses ou les chaires) et un troisième point plus généraliste.

Le deuxième volet est la promotion de l'université. Nous avons décliné quatre axes :

- favoriser l'insertion professionnelle afin de prendre en compte des besoins de l'industrie ;
- favoriser la formation continue en entreprise ;
- favoriser la mise en réseaux de compétences entre universités et entreprises ;
- participer à des projets collaboratifs.

Il est fondamental de développer l'intérêt des industriels pour l'université par des partenariats pragmatiques, dans un esprit de collaboration.

Charles-Benoît Heidsieck

Le deuxième rôle de votre fondation est de réaliser des passerelles internes à l'université. Vous recevez les demandes des entreprises et vous en faites le relais auprès des bons interlocuteurs dans l'université. Vous portez donc le message de vos partenaires en interne.

Gérard Posa

Cette démarche structurée à travers une charte, est proposée aux grandes entreprises, comme Microsoft, mais aussi aux PME/PMI et TPE/TPMI. Or les problématiques diffèrent selon la taille des entreprises, il est donc nécessaire de passer par des structures fédératives relais. Nous en avons identifié trois types : les organisations patronales, les chambres de métier et les pôles de compétitivité qui ont des entreprises en leur sein. La charte, bâtie sur trois valeurs : professionnalisation, excellence et citoyenneté, permet d'assurer une continuité. La fondation devient un lieu d'accueil privilégié, mais non unique, des demandes des industriels. La fondation est donc une passerelle. Nous prenons ces demandes en considération et la transférons au service compétent de l'université. Nous nous assurons également que la réponse a été donnée à l'industriel, afin de faire respecter les délais.

Charles-Benoît Heidsieck

Merci beaucoup Gérard Posa. Le service que vous offrez par votre fondation partenariale est le renforcement de liens entre l'université et l'entreprise. Passons à présent aux fondations d'entreprise avec vous, Jennifer Campbell. Vous êtes secrétaire générale de la Fondation L'Oréal récemment créée. Pourquoi avoir créé une fondation alors que L'Oréal était déjà présent dans des actions de mécénat d'entreprise ?

Jennifer Campbell

Cette question a été débattue longuement au sein de L'Oréal. La fondation permettait de donner une cohérence à l'ensemble des activités de mécénat de l'entreprise. La création d'une fondation était un signe fort pour nos partenaires comme l'Unesco ou les juristes de notre programme « Femmes et sciences ». Une fondation était également un gage de pérennité pour nos actions. Les dirigeants de L'Oréal se sont impliqués dans la création de cette fondation en lui assignant trois missions pour le groupe : que l'Oréal soit une grande entreprise du monde, une entreprise où il fait bon travailler et une entreprise citoyenne.

La Fondation L'Oréal est une fondation d'entreprise française, les actions soutenues ont donc lieu principalement en France. Cependant, la fondation sert également d'exemple pour nos différentes filiales autour du monde qui ont des actions de mécénat.

Charles-Benoit Heidsieck

Nous retrouvons la notion de cohérence dont vous parliez tout à l'heure : c'est une cohérence dans la durée et dans l'espace. Pouvez-vous nous rappeler les trois axes de votre fondation ?

Jennifer Campbell

Nous avons 25 marques internationales dans la fondation et chacune d'entre elles a ses propres actions. Au niveau du groupe L'Oréal, nous avons trois actions principales.

1. L'éducation

Favoriser l'accès à l'éducation est l'axe majeur, celui sur lequel nous souhaitons travailler en priorité. Cet axe compte quatre projets, le plus visible étant « Coiffeurs contre le Sida », un programme de sensibilisation sur le Sida destiné à nos coiffeurs. Nous utilisons notre réseau de coiffeurs à travers le monde pour sensibiliser la population. Dans cet axe éducatif, nous développons également des programmes d'accompagnement scolaires pour des jeunes issus de milieux défavorisés, par tutorat et mentorat, au sein de la médiathèque de La Villette.

2. La promotion de la recherche scientifique

Le programme principal de cet axe est « Femme et sciences », en partenariat avec l'Unesco depuis 10 ans. Chaque année, nous remettons des prix à des femmes qui représentent le meilleur de la science mondiale. Ce programme s'est étendu à des programmes de bourse au niveau national et international.

3. La beauté solidaire

Ce programme est issu d'un questionnaire sur l'utilité sociale et psychologique des cosmétiques. Ainsi le projet « La vie de plus belle » propose des ateliers de soins et de maquillage pour des femmes atteintes de cancer, dans les services oncologie des hôpitaux. Un partenariat est également engagé avec Les Restos du cœur, en proposant des produits de première hygiène pour les familles. Un programme de socio-esthétique est mis en place avec les Maisons de Solenn, auprès de jeunes adolescentes anorexiques. Le programme le plus récent est une collaboration avec le SAMU social, sous l'impulsion de Xavier Emmanuelli, auprès des femmes en grande errance.

Charles-Benoit Heidsieck

Quelles contributions apportez-vous à l'ensemble de ces projets ?

Jennifer Campbell

La contribution de L'Oréal est multiple. Nos programmes contiennent une contribution financière, mais aussi une activité de conseil, des dons de produit et un mécénat de compétences. A titre d'exemple, le programme de bourses de « Femmes et sciences » comprend une semaine de formation sur la publication scientifique, un partage de savoirs avec des chercheurs L'Oréal et un apprentissage sur la façon de présenter un projet de recherche et de trouver des financements.

Charles-Benoit Heidsieck

Vous souhaitez apporter une valeur ajoutée par rapport à la cause soutenue, en fonction des thématiques qui vous tiennent à cœur. Vous faisiez notamment allusion à la question de la parité dans vos laboratoires de recherche.

Jennifer Campbell

L'Oréal possède des laboratoires de recherche dans le monde entier qui respectent le principe de la parité. Nous avons en outre réalisé une étude qui montrait que les équipes les plus performantes en termes de brevets et de publication étaient celles comprenant au moins 50 % de femmes.

Sur la question de la valeur ajoutée, nous recherchons dans chaque projet une spécificité sur laquelle L'Oréal peut se démarquer. Les activités de la fondation sont donc proches de l'activité professionnelle du groupe, afin de pouvoir apporter un service unique.

Charles-Benoit Heidsieck

Merci Jennifer Campbell. La valeur ajoutée de l'entreprise et son exemplarité sont en effet deux éléments structurants. Nous passons à présent à la Fondation Air France, avec Cécile Vic, déléguée générale. Les entreprises amorcent une réflexion sur leur rôle social. Quelle est la part du discours et quelle est la part de réalité ?

III. Les enjeux des fondations d'entreprise face aux directions de la communication, des Ressources Humaines ou de la RSE des entreprises fondatrices. Stratégies d'affirmation de la mission d'intérêt général.

Cécile Vic,
déléguée générale,
Fondation Air France.

Entre les grands discours et la réalité, les choses apparaissent différemment. Dans le cas de la Fondation Air France se pose en effet le problème de la DRH, qui place la fondation dans une position marginale car elle ne correspond pas au cœur de métier de l'entreprise.

Charles-Benoit Heidsieck

Convaincre en interne est un combat quotidien et votre fondation a déjà 16 ans. Pouvez-vous nous retracer les étapes de sa création et rôle de la Direction des Ressources Humaines ?

Cécile Vic

En 1992, lorsque Air France a souhaité créer sa fondation d'entreprise, le mécénat était principalement culturel. Un questionnaire a été réalisé auprès du personnel. Les agents Air France ont unanimement souhaité une fondation en faveur de l'enfance. Depuis 16 ans, nous finançons des projets en faveur des enfants malades, handicapés ou en grande difficulté, en France comme à l'étranger.

Depuis 1992, nous avons évolué dans notre financement et notre fonctionnement. A l'écoute de l'évolution des problématiques dans le monde, nous finançons par exemple des programmes d'aide aux enfants orphelins du SIDA ou atteints par la maladie.

Nous nous sommes également tournés vers le personnel d'Air France, sans le soutien de la DRH. Nous avons pour objectif l'information des salariés sur les activités de la fondation. Nous avons ainsi créé un réseau des amis de la fondation qui regroupe 1600 agents. Ce réseau nous a sollicités pour des actions de bénévolat de compétence et

nous les avons mis en relations avec des actions ponctuelles auprès des associations. Depuis deux ans, nous organisons la Journée de la Fondation afin de développer les échanges entre les salariés et la fondation.

Charles-Benoit Heidsieck

Vous avez su vous adapter actions aux besoins sociaux actuels depuis votre création. Vous avez ainsi mis en place un club de fondation pour mutualiser vos moyens et accompagner encore mieux les projets soutenus.

Cécile Vic

Nous finançons en effet des projets communs avec d'autres fondations d'entreprise. Pour nous permettre d'aller plus loin, nous avons souhaité créer un club de fondations afin de pouvoir échanger et travailler ensemble de façon plus formelle.

Charles-Benoit Heidsieck

Merci à vous Cécile Vic et merci à tous pour vos interventions. Vous nous avez démontré l'importance de débattre en commun de ces sujets, dans le contexte actuel de reconfiguration des acteurs de l'intérêt général. Traditionnellement, en France, l'intérêt général était composé de deux volets : le militantisme et l'action. Depuis plusieurs années s'est développé un fort tropisme sur le premier volet et un oubli du second. Les fondations sont par essence pérennes et vous avez très certainement un rôle majeur à jouer dans l'animation collective de cette réflexion sur l'évolution de l'intérêt général en France.

Nous ouvrons à présent la discussion aux questions de la salle.

Questions de la salle

Jean-Loup Feltz

Je souhaiterais poser une question globale concernant l'évolution des nouveaux modèles de fondation. La fondation reconnue d'utilité publique a-t-elle encore un intérêt pour des contributeurs ? Ce type de fondation demande en effet une forte attribution, de nombreux efforts et beaucoup de contraintes. Il me semble que les évolutions actuelles en matière législative évincent les efforts de la fondation reconnue d'utilité publique.

Charles-Benoit Heidsieck

Ce sujet spécifique sera abordé au cours du point sur la gouvernance.

Francis Charhon

Je pense pouvoir apporter une réponse partielle à cette question. Au cours des vingt dernières années, avec le début des fondations en 1987, les fondations d'entreprise en 1990, l'assouplissement des lois sur le mécénat en 2003 et l'arrivée récente de nouveaux types de fondations, le paysage philanthropique s'est largement transformé. Aujourd'hui, les fonds de dotation changent encore le modèle. Les fondations reconnues d'utilité publique apparaissent alors trop rigides. La fondation avec dotation magistrale à perpétuité a moins d'intérêt aujourd'hui. La majorité des créations de fondation sous l'égide de la Fondation de France sont des fondations dites de flux. La Fondation reconnue d'utilité publique conserve sa valeur de pérennité, mais d'autres modèles sont possibles. Il est donc nécessaire de partir du projet social de la fondation, qui est son véritable fondement, pour étudier dans un deuxième temps le cadre et les outils qui conviennent.

Béatrice de Durfort

La mission de la fondation peut en effet être définie de façon large dans ses statuts. Mais en ce cas l'affirmation de la mission de la fondation risque d'être diluée et on perd en justesse et efficacité de communication et compréhension.

Le problème auquel nous sommes aujourd'hui confronté c'est celui de la difficulté technique d'engager des modifications statutaires des fondations reconnues d'utilité publique. L'an dernier la Fondation Tour du Valat nous avait exprimé la difficulté et la lenteur, ainsi que le caractère contraignant le Conseil d'Etat imposant en général une remise à jour complète des statuts sur la base des statuts type récemment modifiés.

Jean-Loup Feltz

L'aspect qui me surprend aujourd'hui est la difficulté d'autorisation fiscale. Il faut à la fois démontrer que les fondateurs ne sont pas intéressés, que la fondation possède une autonomie totale de fonctionnement. L'Agence Française de Développement, établissement public, ne pouvait obtenir plus de 20 % de la dotation. Aujourd'hui, l'évolution de la réglementation met à mal ces principes. Quelles seront les conséquences de ce changement dans l'univers de la philanthropie ? Les établissements publics donateurs ou contributeurs d'une fondation incarnent un changement majeur dans l'évolution du monde la philanthropie, peut-être au détriment de certains principes qui justifient l'obtention d'un statut fiscal privilégié.

Charles-Benoit Heidsieck

Comme le disait Francis Charhon, remettre le projet au cœur du débat est fondamental.

Jean-Yves Chemin

Je voudrais apporter une précision à ce sujet. La création de certaines fondations comme les fondations de coopération scientifique est aujourd'hui plus facile, mais cela n'implique pas pour autant moins de rigueur dans la gouvernance. L'inspection et l'évaluation sont importantes. Concernant la levée de fonds, la dotation peut être consommée mais ne doit pas forcément l'être et la fondation n'attend pas la dotation comme un dû. Dans le cadre de la Fondation des sciences mathématiques : le fondateur est essentiellement public, ce qui n'est pas le cas de la Fondation Aéronautique de Toulouse où le président-fondateur est un industriel de l'aéronautique. L'idée est qu'à partir de cette dotation publique, nous avons nos programmes, mais l'enjeu de la pérennité se trouve dans la levée de fonds privés.

Charles-Benoit Heidsieck

Nous retrouvons une des missions des fondations : amorcer des projets, des expérimentations qui activent leur propre pérennité.

Francis Charhon

Je souhaiterais revenir sur les problèmes rencontrés par la Fondation Air France avec la DRH de l'entreprise. Quelles sont les origines de ces problèmes ?

Cécile Vic

Les problèmes rencontrés tiennent peut-être à la manière dont la fondation a été créée, il y a 16 ans, par Monsieur Attali, qui a demandé à la DGA de créer une fondation avant son départ. La Présidence a donc été assurée, dès le début et pendant 15 ans, par un retraité. Qui plus est, la déléguée générale était une personnalité extérieure à l'entreprise, ce qui posait certaines difficultés pour entrer dans le réseau interne à Air France. Cependant, aujourd'hui, la question de la DRH reste une énigme. Nous avons des contacts avec eux, mais le réseau d'amis de la fondation ne les intéresse pas alors qu'il est un élément fort de cohésion sociale.

Dominique Lemaistre

Quels sont vos interlocuteurs privilégiés au sein de l'entreprise ?

Cécile Vic

Au sein de l'entreprise, le directeur de la communication est notre président, les patrons des CDL sont également nos alliés et nous avons des contacts à tous les niveaux de la hiérarchie.

Jennifer Campbell

Le vice-président de la Direction des ressources humaines fait partie de notre Conseil d'administration, ce qui facilite nos relations.

Cécile Vic

C'est aussi notre cas, mais la situation reste bloquée.

Francis Charhon

Ces problèmes ne tiennent-ils pas au fait que cette fondation a été constituée de façon latérale et non comme un véritable projet d'entreprise ?

Cécile Vic

Cela reste effectivement pour nous un handicap, même si les dirigeants des ressources humaines ont changé depuis 16 ans.

Catherine Ferrant

L'expérience de Total, qui possédait déjà une fondation dédiée à l'environnement et à la mer, est similaire en termes de création. Au moment d'élargir les statuts de la fondation, il était très important pour nous de se revendiquer comme étant une partie prenante de la communication de l'entreprise, proche de la DRH. Le rythme d'une fondation est différent de celui d'une entreprise, cependant nous revendiquons notre attachement à l'entreprise.

Cécile Vic

Nous invitons tout le personnel des ressources humaines à se joindre aux Journées de la Fondation, mais très peu s'y rendent.

Charles-Benoit Heidsieck

En revanche, l'opération est un vrai succès auprès des salariés.

Cécile Vic

C'est effectivement un véritable paradoxe.

Dominique Boizeau

La Fondation Véolia Environnement est une fondation d'entreprise qui proposait jusqu'ici uniquement du soutien financier. Aujourd'hui nous développons une formule de mécénat de compétence. Nous avons absorbé une direction créée il y a dix ans qui mandatait du personnel sur le terrain dans le cadre de l'urgence humanitaire. Nous avons donc allié des soutiens financiers et des soutiens de compétences sur des métiers précis.

Charles-Benoit Heidsieck

Une deuxième spécificité de la Fondation Véolia est son département partenariat.

Dominique Boizeau

Le partenariat n'est pas notre objet. La fondation se concentre sur des projets non lucratifs, d'intérêt général. Ce n'est ni du partenariat, ni du *sponsoring*.

Laetitia Bertholet

Existe-t-il des exemples où des salariés seraient impliqués dans la gouvernance de la fondation ?

Philippe Peillet

Dans le cas de la Fondation La Dépêche, nous avons créé des bourses de mérite et nous nous engageons sur la promotion des savoir-faire en Midi-Pyrénées. Nous faisons appel à tous nos journalistes qui connaissent tout le tissu social et économique de la région, pour dénicher ces savoir-faire. Il existe donc une très forte implication du personnel dans la fondation.

Charles-Benoît Heidsieck

Merci pour votre témoignage.

Emmanuel Hermand

J'avais une question pour Gérard Posa, de l'université Lyon 1 : quelles ont été les réactions internes lors de la création de votre fondation ?

Gérard Posa

Nous avons créé notre fondation dans le contexte social difficile du vote de la loi LRU. Or à Lyon 1, lorsque le projet est passé au Conseil d'administration de l'université, sur 50 votants, 48 se sont prononcés pour et 2 personnes se sont abstenues. Le monde universitaire fait semblant de découvrir le partenariat entre public et privé. Or il date du décret de 1984 permettant aux universités de créer des sociétés privées. Les projets de fondations d'entreprises et de fondations partenariales ne constituent pas une découverte.

Jean-Jacques Goron

Je souhaiterais réagir à la question des relations à la DRH. A la fondation BNP Paribas, les programmes dédiés aux collaborateurs de la banque ont vu le jour en partenariat avec la DRH. Certaines expériences permettent de créer le contact. A titre d'exemple, au cours d'un séminaire RH, l'organisateur est venu nous voir pour nous demander de contacter une personnalité du monde de la recherche afin d'introduire le séminaire. C'est l'Institut Pasteur, soutenu par la Fondation BNP Paribas, qui a répondu à notre demande, sur la question du management d'équipe dans le monde de la recherche.

Cécile Vic

Nous travaillons aussi en ce sens avec notre DRH au niveau des séminaires Jeunes Cadres. Avec Air France Industrie, nous montons avec la DRH des projets humanitaires pour que les apprentis se rapprochent des salariés plus âgés. Le contact fonctionne donc sur des actions précises, mais lorsqu'il s'agit de la politique globale de la fondation, les rapports se compliquent.

Charles-Benoît Heidsieck

Nous retrouvons ici le combat quotidien de beaucoup d'entre nous.

Béatrice de Durfort

Je souhaiterais poser la question du pôle des « anciens étudiants » des universités. Existe-t-il une politique de mise en réseau ?

Gérard Posa

Cette question est un chantier important. Le sentiment d'appartenance parmi les anciens doit absolument être mis en valeur à l'université. Les structures mises en place n'apportent visiblement pas satisfaction, il faut donc proposer un autre schéma. Les étudiants en pharmacie et médecine, pourraient être démarchés, des actions d'implication des étudiants peuvent être mises en place. Il est important que les fondations partenariales soient également portées par des étudiants. Dans notre cas, la campagne de communication a été relayée par un étudiant.

Béatrice de Durfort

Ne serait-il pas possible d'identifier des missions sur lesquelles les étudiants pourraient s'accrocher ?

Gérard Posa

Il est certain que nous devons bâtir l'avenir de notre fondation à travers les étudiants.

Jean-Yves Chemin

Pour compléter cette question, je voudrais faire un parallèle avec les grandes écoles. Il se pose en effet un problème de nombre d'élèves. A l'Ecole Polytechnique, les étudiants sont 500 par promotion, à Paris 6, ils sont 30 000 étudiants. A l'Université de Chicago, le service de levée de fonds représente 250 personnes. Localement, nous avons cependant des outils, comme les annuaires d'anciens élèves, les fichiers de thèses. Au niveau licence, il est certain qu'il n'existe pas d'équipement en ce sens. Le problème, en France, vient de la dualité entre les universités et les Grandes Ecoles, d'où sont issus tous les dirigeants des grandes entreprises.

Claire Pike

A l'instar des universités américaines, vous devez développer votre réseau d'anciens élèves. Je réfute pour ma part l'idée de la dualité de l'enseignement supérieur en France, qui empêcherait d'avancer. La position d'influence, de notoriété et de visibilité de la Fondation des Sciences mathématiques est unique. Il n'y a pas de construction de recherche de fond et de partenariat possible sans mobiliser les personnes qui seront les dirigeants de demain. Les moyens doivent être mis en œuvre dès aujourd'hui. A l'ISEAD, nous pouvons compter sur 900 étudiants en MBA, 9 000 cadres exécutifs en formation continue, 20 docteurs. Le suivi des étudiants est réalisé dans 140 pays par le biais de 45 associations. Ce travail est absolument nécessaire pour pouvoir mobiliser les fonds et les ressources de demain.

Francis Charhon

J'ai une question pour Arnauld Gruselle. Quelle place la fondatrice possède-t-elle dans la Fondation pour l'Enfance et comment sa parole persiste à travers le temps ? Quel rapport existe-t-il entre la fondatrice et le Conseil d'administration ?

Arnauld Gruselle

Le Conseil d'administration et la fondatrice ont des relations étroites, sans dissensions. Le système n'en est pas moins démocratique, d'autant que trois ministères sont représentés. Quant à la dotation d'origine, elle provient des droits d'auteurs de l'ouvrage *Démocratie Française*, écrit lorsque Valéry Giscard d'Estaing était président de la République. Cette dotation d'origine est modeste mais notre budget annuel l'est également. Les revenus financiers de la dotation couvrent à peine un mois de fonctionnement dans l'année.

Charles-Benoit Heidsieck

Je voudrais faire part de mon expérience en tant qu'administrateur de la Fondation pour l'Enfance, pendant 12 ans. L'impulsion de la présidente est forte mais elle ne prend jamais de décision sans l'aval de son conseil d'administration. Il était extrêmement important de s'appuyer sur les trois collègues (nommés, cooptés qualifiés, pouvoirs publics). Nous avons bénéficié de forts soutiens des pouvoirs publics car nous partions de la conviction forte de la présidente : briser le silence de l'enfance maltraitée. Dans ce cas, la fondation reconnue d'utilité publique est une opportunité.

Francis Charhon

S'agit-il de l'opportunité due à la fondation reconnue d'utilité publique ou à celle du conseil d'administration composé de trois collègues ?

Charles-Benoit Heidsieck

La place des ministères de tutelle était très structurante. La structure RUP était le dispositif adéquat.

Arnauld Gruselle

Nous regrettons simplement la tendance actuelle de retrait des pouvoirs publics, car ils représentent une richesse en termes de réseau.

Charles-Benoit Heidsieck

Le numéro « 119 » et « SOS enfants disparus » n'auraient jamais existé sans ministères de tutelle.

Bernard Morisseau

Je suis président de la Fondation CEMAVIE, dont la mission porte sur la dépendance liée à la vieillesse. Cette fondation a été créée par une fédération régionale de Crédits Mutuels (Loire Atlantique et Centre-Ouest). Nous envisageons par exemple la construction d'une EHPAD dès le début 2009. La mise en place d'une fondation reconnue d'utilité publique demande du temps. Nous avons également 2 fondations multi-entreprises sur la recherche médicale (l'une sur les greffes de pancréas et reins, l'autre sur les risques cardio-vasculaires).

Charles-Benoit Heidsieck

Quelles ont été les raisons de ce choix de structure ?

Bernard Morisseau

La pérennité de la fondation nous semblait plus facile à assurer avec une fondation reconnue d'utilité publique. Il existait également la possibilité éventuelle de faire appel au public alors que la fondation d'entreprise est limitée dans l'appel aux fonds.

Charles-Benoit Heidsieck

Le cycle de vie du projet sur lequel vous vous engagez a donc été déterminant pour le choix de la structure.

Bernard Morisseau

Nous souhaitons installer notre projet dans la durée. Nous avons une dotation d'1 million d'euros par an pendant 8 ans. Des projets ont été rédigés tout au long de la mise en place de la RUP.

Charles-Benoît Heidsieck

Une comparaison avec la Fondation pour l'Enfance peut être établie. Entre le premier rapport de la fondation et la création du numéro « 119 », 20 ans se sont passés. « SOS enfants disparus » a mis plus de 10 ans à exister concrètement. Entre l'idée de départ et les résultats, le laps de temps nécessaire impose une structure pérenne. Y a-t-il d'autres exemples de logiques à moyens ou longs termes dont vous souhaiteriez nous faire part ?

Christian Feuillette

La Fondation John Bost peut être qualifiée d'historique puisque nous avons 160 ans d'existence. Nos projets sont orientés en faveur des handicapés mentaux. Dans ce cadre, 6 ans sont nécessaires pour l'ouverture d'un pavillon. Avec des horizons de décision si importants, la pérennité de la fondation est fondamentale. Les plans d'investissement immobiliers s'inscrivent également dans le long terme. Dans notre cas, la fondation est aussi opérateur car elle fait fonctionner les maisons qui sont créées.

Jean-Loup Feltz

Je souhaiterais insister sur les particularités qui nous ont fait opter pour la fondation reconnue d'utilité publique. La rigueur de la gouvernance d'abord, la pérennité ensuite et le système de dotation. Dans notre cas, la particularité est la dimension internationale : nous n'intervenons pas en France. Ce point a posé problème dans les questions d'autorisation fiscale, car le contribuable français est alors sollicité pour des actions qui n'ont pas lieu sur le territoire français. Il a donc fallu démontrer que les entreprises comme les fondations sont citoyennes du monde : il existe un intérêt à ce que les entreprises du Sud respectent certaines bonnes pratiques concernant la santé et l'environnement. La question de l'intérêt général devient internationale.

Charles-Benoît Heidsieck

Merci à tous. Ainsi se termine cette table ronde sur la mission. Nos débats reprendront dans un instant.

La gouvernance : trouver la juste place de chacun, disposer des bonnes instances et d'une articulation efficace entre elles

Le débat était animé par

**Charles-Benoît
Heidsieck**

Président fondateur,
Le Rameau

Participaient au débat

David Blough

Responsable des relations
partenaires, groupe SOS

Paul Caroly

Secrétaire général,
Fondation Mérieux

Jean-Yves Chemin

Directeur,
Fondation de coopération
scientifique Sciences
Mathématiques de Paris

Dominique Lemaistre

Directrice du Mécénat,
Fondation de France

Gérard Posa

Directeur général,
Fondation d'entreprise Lyon 1

Charles-Benoit Heidsieck

En tant que membre de l'Institut français des administrateurs (IFA), je ne peux m'empêcher d'établir une comparaison entre la gouvernance d'entreprise et la gouvernance des fondations.

Trois types de gouvernances semblent fondamentales : la transparence ; l'adaptabilité (évolution de la fondation en fonction de sa mission) ; la confiance avec l'ensemble des parties prenantes.

Après s'être interrogé sur les missions des fondations et les implications des parties prenantes, il semble naturel de s'interroger sur la gouvernance. Contrairement au modèle associatif, qui distingue le pouvoir législatif avec l'Assemblée générale et le pouvoir exécutif avec le Conseil d'administration, le modèle de base des fondations se limite à celui du Conseil d'administration. La question de sa composition et de la répartition des pouvoirs se pose. En fonction de la mission et du projet, d'autres instances viennent compléter ce dispositif, que ce soit de manière légale ou volontariste, comme les comités d'évaluations ou les conseils scientifiques.

Les questions que l'on peut se poser sont les suivantes : quels sont les différents modèles de gouvernance, quelle modularité des instances peut-on envisager, quelles sont les tendances actuelles de cette gouvernance, comment y associer les parties prenantes ?

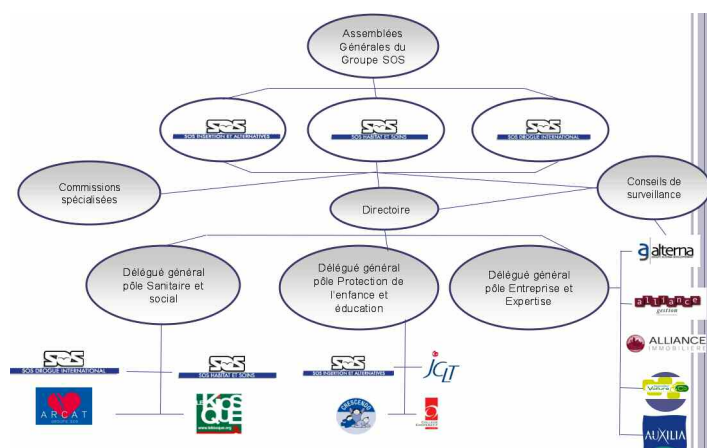
Je vous propose de commencer cette session avec le représentant du groupe d'associations « SOS », David Blough, responsable des partenaires.

David Blough

Dans la galaxie associative du tiers secteur, je vais vous présenter un groupe peu connu en dépit de sa taille et de son originalité. Le groupe « SOS » est composé d'associations et d'entreprises d'insertion qui mènent des actions de solidarité dans des domaines variés tels que la protection de l'enfance, l'action sociale, le commerce équitable, l'insertion professionnelle, les soins palliatifs. Le groupe représente 2 500 salariés, 130 millions de budget et 160 établissements à travers la France.

Cette diversité se fonde sur l'idée que les facteurs d'exclusion sont multiples et le constat que ces facteurs sont liés entre eux. La construction du groupe a été nourrie par la volonté d'une prise en charge innovante et adaptée.

L'HISTOIRE ET L'ORGANIGRAMME DU GROUPE SOS



L'histoire et l'organigramme du groupe SOS peuvent être décomposés en trois temps : la création de « SOS drogue international » en 1984, la création de « SOS habitat et soins » en 1986, puis la création de « SOS insertion et alternatives ».

En 1994, le groupe entre dans une phase de mutualisation caractérisée par la création de trois structures : un groupement d'intérêt économique « alliance gestion », une coopérative immobilière nommée « alliance immobilière » et une holding d'entreprises d'insertion.

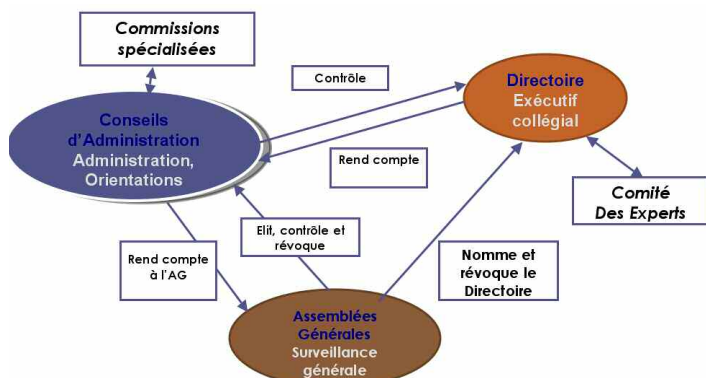
En 2002 le groupe entre dans une phase de développement accéléré. Cette croissance est à la fois interne, par la création d'entreprises d'insertion, et externe grâce à la transmission et la reprise d'associations en difficulté.

Charles-Benoit Heidsieck

Pourriez-vous nous détailler le modèle atypique de gouvernance du groupe « SOS », inventé sur mesure par rapport au projet associatif ?

David Blough

La gouvernance est basée sur le socle des trois associations fondatrices.



Le groupe est juridiquement composé de trois assemblées générales mais il n'en existe qu'une seule dans les faits car les membres sont identiques. Cela permet la constitution d'un premier socle commun et souverain au groupe SOS. Les salariés représentent le tiers des membres de l'Assemblée générale.

Les Conseils d'administration de « SOS drogue international », « SOS habitat et soins » et « SOS insertion et alternatives » déterminent les orientations de leurs structures et celles de leurs filiales. Les Conseils d'administration ont la particularité d'intégrer des commissions spécialisées telles que la commission « finance et audit », « RH et management » et « développement durable ».

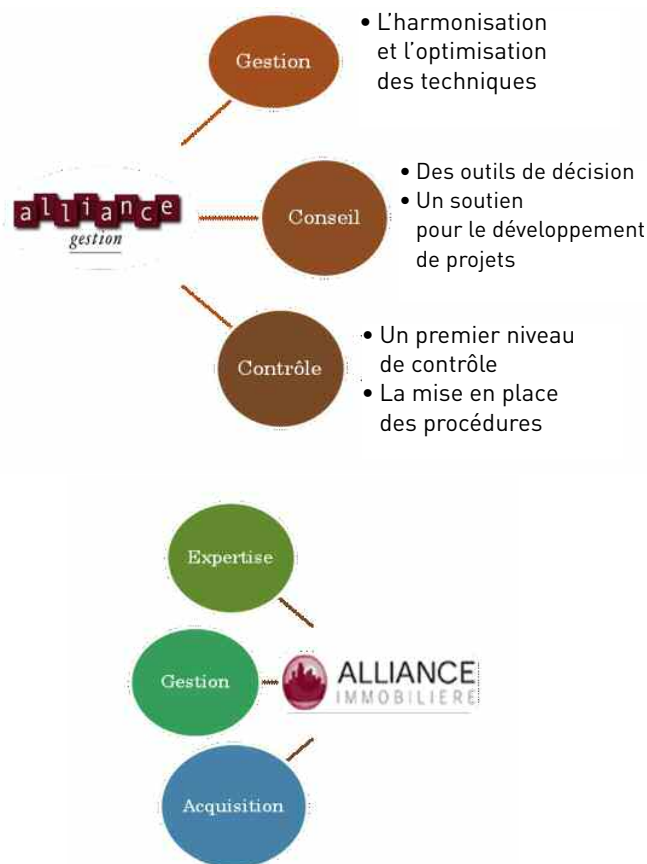
Le Directoire est composé de délégués généraux aux responsabilités spécifiques : sanitaire et social, protection de l'enfance et éducation, entreprise et expertise.

Charles-Benoît Heidsieck

Le groupe SOS a également mis en place une mutualisation de moyens, affinée avec les années.

David Blough

La mutualisation de moyens permet en effet une rationalisation des coûts mais renforce également la cohésion de l'ensemble des associations du groupe.



La mutualisation concerne les fonctions support avec le GIE « Alliance gestion » qui regroupe les activités de gestion, de conseil et de contrôle. C'est un outil de décision, de mise en œuvre de démarches qualité. La mutualisation concerne également la gestion immobilière avec la coopérative « Alliance immobilière ». Elle permet une véritable politique d'habitat social et une mutualisation des questions relatives au parc immobilier, comme l'expertise, la gestion, la rationalisation du parc, et les acquisitions.

Charles-Benoît Heidsieck

Merci David Blough. Vous nous avez montré que la mutualisation permet de focaliser les acteurs de terrain sur leurs missions essentielles afin qu'ils ne soient pas obnubilés par les missions de gestion. Mutualiser est une façon d'optimiser l'intérêt général du projet associatif pour que chacun reste concentré sur son métier.

Paul Caroly, pourriez-vous nous présenter le modèle de gouvernance de la Fondation Mérieux et l'importance de la cohésion dans une fondation familiale ?

Paul Caroly

Avant d'évoquer la gouvernance de la fondation Mérieux, je souhaiterais éclaircir quelques questions de la salle. Il existe bien deux fondations Mérieux : la Fondation Mérieux reconnue d'utilité publique et la Fondation Christophe et Rodolphe Mérieux. Ces deux fondations travaillent ensemble, chacune en autonomie : la première est l'œuvre philanthropique d'un homme, la deuxième est un bailleur de fonds. Des liens de gouvernance les unissent : dans le Conseil d'administration de la Fondation Mérieux RUP se trouvent des représentants de la Fondation Christophe et Rodolphe Mérieux. En outre, le directeur général de la Fondation Mérieux assiste en tant que partenaire à tous les conseils de la seconde fondation.

Charles-Benoît Heidsieck

Rappelez-nous les quatre axes de la Fondation Mérieux.

Paul Caroly

Notre modèle de gouvernance est intégré, ouvert à l'international. Les quatre axes stratégiques que sont la recherche, le renforcement des structures de santé, le soutien aux patients et le partage des connaissances scientifiques, sont liés. A l'occasion de la sortie d'un élément de la dotation de la fondation, nous avons réalisé une modification statutaire dans un dialogue avec le ministère de l'Intérieur. Nous avons pu faire évoluer nos statuts en les conformant aux spécificités de la fondation familiale et en conservant une souplesse d'action.

Charles-Benoît Heidsieck

L'équilibre des pouvoirs est un aspect important de votre gouvernance. Le respect des volontés du fondateur est également un élément fondamental de pérennité.

Paul Caroly

Nous en sommes aujourd'hui à la deuxième et troisième génération. La question de la gouvernance est d'autant plus importante que la fondation reconnue d'utilité publique est proche d'un groupe industriel réalisant le même métier dans des thématiques identiques. Notre gouvernance est donc plus stricte car cette rigueur est garante de l'indépendance de la fondation.

Le Conseil d'administration est composé de 12 membres, 2 collègues, et un commissaire du gouvernement. La question de la légitimité de l'Etat comme seul garant de l'intérêt général s'est posée et la fondation a mené une réflexion pour tirer le meilleur des statuts-types. L'équilibre des pouvoirs devait contenter les attentes de gouvernance de

la famille et faire du Conseil d'administration un outil au service de la fondation. La famille fondatrice est ainsi représentée dans toutes ses branches. Le président du Conseil d'administration a aujourd'hui un rôle prédominant, indispensable à l'équilibre de notre gouvernance. Le commissaire du gouvernement est actuellement le Préfet, personne très active et très impliquée, qui constitue un véritable appui facilitant le métier de la fondation.

Les personnalités qualifiées forment un collège qui apporte des éléments de réflexion et qui comprend le *business model* de la fondation. La mission qui leur a été confiée est celle de devenir des administrateurs actifs et des ambassadeurs de la fondation.

Nous avons joint à cette gouvernance deux comités opérationnels servant de référence sur des questions techniques. Le conseil scientifique possède un rôle consultatif et non décisionnel. Il est composé des meilleurs spécialistes mondiaux et représente donc un investissement financier important, mais fondamental pour la fondation. Sa mission est l'apport d'idées nouvelles et la mise en réseau international de la fondation. Le comité d'investissement réfléchit quant à lui sur la valorisation des actifs, les comptes de la fondation et la pérennité des biens. Il est dirigé par le trésorier de la Fondation et son rôle est consultatif.

L'organisation de gouvernance est donc transverse, allant de la vision aux actions en passant par la mission et les stratégies. Cette gouvernance est garante de la vision du fondateur, mais cette vision évolue pour faire vivre au quotidien ce que le fondateur avait initié.

Charles-Benoît Heidsieck

La Fondation Mérieux est proche d'un grand groupe industriel. Quels liens sont instaurés entre ce groupe et la fondation ?

Paul Caroly

Il n'existe aucun lien juridique entre la *holding* Mérieux et la Fondation. Les liens entre ces deux entités sont matérialisés par des contrats de partenariat, que ce soit pour un mécénat en nature ou un mécénat financier. La gouvernance est une mission quotidienne pour garantir l'absence de conflits d'intérêt. Le président de la fondation est le président de la *holding*, mais les mécanismes de régulation fonctionnent bien. Un second degré d'alerte est mis en place, car la Fondation Christophe et Rodolphe Mérieux est actionnaire d'un tiers du patrimoine industriel de la famille Mérieux. Les conflits d'intérêts sont ainsi évités.

Charles-Benoit Heidsieck

Merci beaucoup, Paul Caroly, pour ce témoignage. Gérard Posa, dans le cadre de la création d'une fondation partenariale, vous avez mis en place une mutualisation de moyens. Quel modèle de gouvernance avez-vous choisi ?

Gérard Posa

Avant de détailler la gouvernance de notre fondation, je souhaiterais revenir sur les principes fondamentaux qui nous ont guidés. Premièrement, cette fondation se devait d'être profondément universitaire et culturellement industrielle. Deuxièmement, nous devons entrer dans le cadre juridique de la fondation, telle que le prévoir la loi « liberté et responsabilité des universités ». Enfin, nous tenions à notre forte indépendance.

Le cadre juridique et réglementaire précise que l'université doit être majoritaire au conseil d'administration. Le président du Conseil d'administration est donc également le président de l'université. Une place doit également être faite aux représentants des salariés. Enfin, des personnalités extérieures qualifiées doivent siéger à ce Conseil d'administration. Mais nous avons dû tenir compte des membres fondateurs extérieurs à l'université qui revendiquaient un siège au conseil d'administration. Toute notre gouvernance a donc été bâtie en fonction de ce cadre et de notre esprit de partenariat. Le conseil d'administration est donc composé de 21 membres, dont 11 internes à l'université.

Ce type de Conseil d'administration implique une concorde difficile de l'emploi du temps de chacun des membres. Notre mode de fonctionnement est donc réactif, avec les réunions hebdomadaires du Bureau de la fondation, l'information régulière des travaux de la fondation selon différentes thématiques et la réunion trimestrielle des membres fondateurs.

La question ouverte est celle de la place des futurs donateurs. Nous avons ainsi mis en place un espace partenaires, afin de réunir les principaux donateurs et de pouvoir discuter avec eux de la promotion de l'université.

Charles-Benoit Heidsieck

Cette capacité d'ouverture est le point fort de votre fondation.

Gérard Posa

La notion de citoyenneté fait partie de nos trois valeurs fondamentales (la professionnalisation, l'excellence et la citoyenneté). Il est important de se poser la question de ce que le citoyen peut attendre de l'université. Les formations proposées doivent pouvoir tenir compte du marché et des attentes des industriels, afin que l'université soit un véritable chemin pour l'emploi. La question est la même dans le cadre de la recherche, qui se doit d'être finalisée au service du citoyen.

Charles-Benoit Heidsieck

Merci beaucoup Gérard Posa. Nous avons exploré grâce à vous une démarche académique tournée vers la cité. Nous allons à présent aborder la question de la gouvernance dans le cadre d'une fondation de coopération scientifique.

Jean-Yves Chemin

La gouvernance de la Fondation des Sciences Mathématiques de Paris est basée sur plusieurs instances. Le Conseil d'administration est composé de 9 sièges de fondateurs répartis entre 4 institutions (le CNRS, l'université Paris 6, l'université Paris 7 et l'ENS). Le président du Conseil d'administration est le président de l'université Paris 6. Ce Conseil d'administration accueille en outre des personnalités qualifiées et deux sièges pour les collectivités territoriales. Toutefois, la Région Île-de-France ne s'étant pas déclarée intéressée, nous avons procédé à un changement de statut pour inviter à sa place un partenaire industriel. Nous sommes actuellement en discussion pour accueillir de nouveaux partenaires industriels.

Deux directeurs adjoints réalisent la gestion scientifique quotidienne. Un conseil scientifique donne quant à lui les orientations scientifiques générales et participe à nos jurys de sélection. Le comité de pilotage réalise les choix scientifiques quotidiens, il est composé de l'ensemble des directeurs de nos laboratoires. Toutefois, notre jury d'évaluation a remis en cause ce mode de gouvernance par les directeurs de recherche. Nous avons donc restreint notre comité de pilotage à sept personnes : trois directeurs et sept représentants de l'ensemble de la sensibilité scientifique.

Le fonctionnement de cette fondation est particulier car les fondateurs sont concurrents entre eux. La loi LRU a en effet multiplié les fondations au sein des universités, qui réalisent des collectes de fonds pour financer leurs programmes. Toutefois, certains de nos concurrents sont

également nos partenaires. Nous avons donc partagé les territoires sur le sujet sensible que constitue la levée de fonds : au niveau de la licence, notre fondation n'a pas d'action. A partir du niveau master, notre fondation procède à une levée de fonds. Les projets interdisciplinaires sont à la charge de l'université. Nos problèmes sont résolus dans la transparence : nous ne cherchons jamais à doubler une institution concurrente dans la levée de fond.

Charles-Benoit Heidsieck

Au-delà des questions d'arbitrage, le point le plus remarquable dans la gouvernance de votre fondation est la direction opérationnelle collégiale, représentative des différents courants scientifiques. Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet ?

Jean-Yves Chemin

Les différents courants de recherche des mathématiques sont représentés, des probabilistes aux informaticiens. Cette direction collégiale est un élément important de notre gouvernance car les mathématiques représentent un champ thématique très vaste. L'équilibre du projet est fédératif et les participants doivent se reconnaître dans la direction. En termes de charge de travail, la collégialité évite le travail administratif à temps plein et permet de continuer à faire de la recherche.

Charles-Benoit Heidsieck

Merci pour cette précision. Dominique Lemaistre, pouvez-vous nous rappeler les quatre acteurs complémentaires de la gouvernance de la Fondation de France ?

Dominique Lemaistre

Pour comprendre une gouvernance, il est nécessaire de comprendre l'histoire de la fondation. La Fondation de France est reconnue d'utilité publique. Créée à la fin des années 1960 sous l'impulsion des pouvoirs publics, sa mission est d'encourager le mécénat privé avec une vocation généraliste.

Le Conseil d'administration est composé de 24 membres et de trois collèges : les fondateurs, les pouvoirs publics et les personnalités qualifiées. Il se réunit quatre fois par an pour discuter du budget, du rapport d'activité, et décider des orientations stratégiques. Le Conseil d'administration statue également sur les libéralités (dons et legs) de la Fondation de France.

Le Bureau de la fondation est l'organe de relations avec les salariés : il est composé de 6 membres du Conseil d'administration. Le président représente le lien avec l'équipe

des permanents. Sa présence joue un rôle important auprès des salariés. La structure salariée est composée de 150 personnes, réparties entre le siège parisien et 7 délégations régionales.

Pour travailler aux côtés des équipes, 30 comités sont constitués, chargés du programme, de l'audit, des finances, des délégations régionales, des jurys. Chaque fondation sous égide de la Fondation de France peut en outre posséder son propre comité exécutif.

Au sein du conseil d'administration, chaque collège possède un rôle différent. Le collège représentatif des pouvoirs publics qui est spécialiste des différentes missions de la fondation sont moteurs d'innovation. Le collège de personnalités qualifiées est témoin de la société et relais d'opinion. Les fondateurs sont des établissements bancaires : représentants de la société civile, ils demandent une explicitation fine des projets.

Les rôles de passeurs entre ces différentes instances sont fondamentaux. Le président est en relation quotidienne avec l'équipe des permanents, le trésorier fait le lien entre le comité financier et de conseil d'administration, le fondateur siégeant au conseil d'administration apporte son point de vue de client de la Fondation de France et certains présidents de comités spécialisés sont régulièrement invités au conseil d'administration. Ces échanges sont importants pour la compréhension et le fonctionnement de l'ensemble de la fondation.

Charles-Benoit Heidsieck

La Fondation de France présente une gouvernance proche du modèle mutualiste. Comment la question de l'indépendance est-elle envisagée, par rapport à l'Etat et par rapport au risque que constitue votre puissance de redistribution ?

Dominique Lemaistre

La Fondation de France s'est affranchie du fondateur d'origine, l'Etat, car elle entretient des relations avec les fondateurs financiers, notamment la Caisse des dépôts et consignations. Il a en outre été décidé que le rôle de président serait tenu par une personnalité qualifiée. Le rôle central de président est protégé par la mise en place d'un dispositif permettant d'éviter toute forme de parachutage. Le président entre au collège des personnalités qualifiées du Conseil d'administration 2 ou 3 années avant qu'il ne soit nommé président.

L'indépendance par rapport à l'Etat tient au fait que la Fondation de France s'est assignée une mission de finan

cement de l'innovation sociale. Les fonds privés levés par la fondation ne doivent en aucun cas redoubler les fonds publics.

Charles-Benoit Heidsieck

La collégialité est donc une garantie d'indépendance.

Dominique Lemaistre

Les règles de successions sont également un élément majeur de cette indépendance. Un dernier point important réside dans la non-rémunération du président. La personne choisie est donc à la retraite et possède un sens de l'intérêt général. Traditionnellement, les présidents de la Fondation de France ont toujours été de grands Commis de l'Etat, ayant une bonne connaissance de l'appareil étatique et pouvant donc s'en protéger.

Les postes du Conseil d'administration sont à durée déterminée, d'un mandat de quatre ans, renouvelable une seule fois. Il n'y a donc pas d'appropriation du pouvoir possible. Cette règle est contraignante, mais elle est une garantie fondamentale. En effet, la Fondation de France étant à fonction pluraliste, elle pourrait devenir un outil de pouvoir. Aucune dérogation à cette règle n'est possible et nous encourageons nos fondations abritées à adopter cette structure.

La collégialité de la Fondation de France repose sur l'importance des Comités, en position de conseil dans les décisions du Conseil d'administration. Cette collégialité est donc absolue et possède de nombreux avantages, mais aussi quelques inconvénients. Actuellement, nous nous posons la question du perfectionnisme de ce modèle, qui ne sera pas remis en cause mais dont nous avons conscience qu'il engendre lourdeur, inertie et coûts.

Charles-Benoit Heidsieck

Merci Dominique Lemaistre, vous nous avez montré combien la gouvernance pouvait être un dispositif vivant et adaptable. Je retiens de votre exposé l'importance fondamentale du rôle des passeurs, de la collégialité, de la durée limitée des mandats, et des plans de succession. Je souhaiterais poser une dernière question à David Blough, qui nous a présenté un modèle de gouvernance construit sur mesure en fonction des besoins du projet associatif. Il possède peut-être un défaut : il n'existe pas de structure juridique. Or je crois que vous voulez créer un fonds de dotation. Pouvez-vous nous apporter des précisions sur cette décision ?

David Blough

Le Conseil d'administration du groupe SOS a en effet émis le souhait de renforcer l'indépendance financière du groupe, de pouvoir développer les partenariats et procéder à des récoltes de fonds. Comme vous l'avez souligné, il n'existe pas d'existence juridique propre au groupe SOS, ce qui nous pose problème pour cette levée de fonds mais aussi pour la visibilité du groupe. Les fonds de dotation répondraient à cette problématique car ils semblent faciles à créer, flexibles et peuvent permettre d'intégrer de manière pertinente l'ensemble du groupe et sa gouvernance. Le groupe SOS se dotera enfin d'une structure capable de récolter et redistribuer les fonds.

Dominique Lemaistre

Compte tenu de vos besoins, une fondation abritée aurait pu être une structure idéale.

David Blough

Nous avons engagé des discussions avec la Fondation de France, mais au vu de nos projets, elles n'ont pas abouti.

Paul Caroly

Je tiens à souligner que les fonds de dotation vont se révéler comme un outil intéressant pour les fondations RUP. Nous réfléchissons également à sa mise en place.

Questions de la salle

Erwan Béranger

J'aurais une question pour Monsieur Caroly sur l'importance du commissaire du gouvernement dans la Fondation Mérieux. En effet, pour notre part à la Fondation Mansart, le ministère de l'Intérieur n'intervient pas dans les décisions mais vérifie que les décisions correspondent à la loi. Il n'est donc pas un organe qui facilite la vie de la Fondation.

Paul Caroly

Le rôle clé joué par le préfet dans la Fondation Mérieux tient essentiellement à son charisme et à sa personnalité ainsi qu'aux bonnes relations entretenues avec le président de la Fondation Mérieux. Il possède un rôle actif et pas seulement une place de contrôleur.

Charles-Benoit Heidsieck

Quels que soient les dispositifs de gouvernance mis en place, ce sont les femmes et hommes de talent au service de l'intérêt général qui engendrent la qualité de cette gouvernance.

Une participante, de la salle

Je souhaiterais poser une question à Gérard Posa. Vous nous avez rappelé le rôle prépondérant d'EZUS, filiale de valorisation de l'Université Lyon 1, dans la création de la fondation partenariale. Quel est son rôle actuel ?

Gérard Posa

EZUS est membre fondateur de la fondation partenariale et possède un siège au Conseil d'administration.

Charles-Benoit Heidsieck

Merci à tous, nous reprendrons nos débats après le déjeuner.

L'évaluation : un outil clef au service d'une juste compréhension et direction des fondations

Le débat était animé par

Pierre Marcenac

Associé directeur national
du secteur non marchand
de KPMG

Participaient au débat

Emmanuelle Faure

Chargée des affaires
européennes, Centre Européen
des Fondations

Dominique Boizeau

Directeur de la communication,
Fondation d'entreprise Veolia
Environnement

Irène Serot-Almeras

Directrice, Fondation Ensemble

Yannick Blanc

Conseil en fondation
et gouvernance associative,
Animus Donandi

Pierre Marcenac

Bonjour à tous. Nous allons à présent aborder la question de l'évaluation comme outil de compréhension et de direction des fondations. Le groupe KPMG SA dont je suis le responsable pour le secteur non-marchand, a réalisé un observatoire sur les associations, que nous allons prolonger sur les universités et les fondations.

Nous avons été amenés à appréhender l'évaluation dans l'une de ses dimensions : la transparence. Evaluer consiste à apprécier un fonctionnement, une action, un organisme, à partir d'informations quantitatives et qualitatives. L'évaluation peut devenir un outil de pilotage, un processus qui permet une évolution continue de l'organisation.

Cette évaluation est une attente des parties prenantes internes et externes. Lorsque cette évaluation est mise en place par les financeurs, nous parlons d'évaluation subie. Comment passer de cette évaluation subie à une évaluation choisie ? Nous proposons la mise en place d'outils de mesure pour que les organismes puissent évaluer la pertinence des actions par rapport au projet initial, la réalité des actions, leur efficacité. Nous proposons également de mesurer l'efficacité de ces actions, c'est-à-dire la relation entre les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus. L'évaluation ne doit pas être une fin en soi. Elle doit permettre au contraire de porter le projet de la fondation, qui doit en profiter pour faire preuve de réactivité et faire état des demandes des parties prenantes.

Une question reste ouverte : comment mesurer l'intérêt général ? Quels sont les indicateurs qui permettent de le mesurer ?

Nous allons apporter des témoignages pour tenter de répondre à cette problématique complexe. Avant d'aborder les cas français, pouvez-vous nous présenter, Emmanuelle Faure, cette question d'un point de vue européen ?

Emmanuelle Faure

Le Centre Européen des Fondations est l'équivalent du Centre Français des Fondations à Bruxelles. Travaillant avec 40 pays, il est assez délicat de tracer des tendances d'évaluation. Mon propos ne portera donc pas sur les techniques d'évaluation. Je tenterai de répondre aux questions suivantes : comment les fondations doivent-elles penser l'évaluation et comment peuvent-elles l'utiliser pour répondre aux attentes des parties prenantes ?

Le Centre européen des fondations a commencé à travailler sur la question de l'évaluation à travers une étude réalisée par l'un de nos membres italiens, la *Compania de San Paolo*. Cette étude réalisée il y a dix ans marque le début d'un intérêt concernant l'évaluation du travail des fondations afin de répondre aux questions d'intérêt général.

Depuis 10 ans, nous pouvons noter un intérêt croissant du public et des pouvoirs publics pour les fondations, mais aussi une vigilance accrue à leur égard. En effet le statut fiscal des fondations représente un coût pour les budgets publics. Comment ce coût est-il compensé par une utilité spécifique ? Les travaux réalisés sur le rôle social des fondations ont fait émerger des fonctions multiples et évolutives, de la simple charité à la prestation de service à un rôle de catalyseur. Nous voyons aujourd'hui émerger les fondations comme des agents de changement social et politique. Le problème qui se pose alors est celui de la responsabilité des fondations : quels comptes ont-elles à rendre et à quelles instances ? Une exigence de transparence est nécessaire pour que les fondations fassent comprendre leur rôle et leurs actions à leurs parties prenantes mais aussi au public. Elles doivent en outre répondre à une obligation à créer une valeur ajoutée, prouver leur légitimité « sociale » par de hauts standards de performance et d'impact. L'évaluation est un élément critique de ce processus.

Quel est l'intérêt de l'évaluation pour les fondations ? Le Wellcome trust, grand financeur de la recherche médicale en Angleterre, a proposé quelques éléments de réponse.

- L'évaluation permet à la fondation de mettre en évidence sa responsabilité et de valider le projet
- L'évaluation permet d'examiner et de mettre en œuvre une stratégie et un planning. Evaluer permet d'apprendre et de générer des résultats utilisables par la fondation et ses bénéficiaires.
- Evaluer engage les différentes parties prenantes dans un travail de communication qui permet de faire connaître l'action de la fondation.

- Evaluer permet enfin de promouvoir une mission et d'influer sur les politiques publiques.
- Quelles sont les questions auxquelles l'évaluation peut répondre ?
- Comment préparer et planifier le travail d'une fondation ?
- Comment améliorer la mise en œuvre de ce travail ?
- Comment suivre les progrès de la fondation vers les objectifs qu'elle s'est fixée.

Les tendances en matière d'évaluation n'ont pas encore fait l'objet d'études comparatives. Cependant, l'Institut Rand en Grande Bretagne a noté une demande accrue d'évaluation liée plus largement à un souci de transparence. Toutefois, cet institut souligne les limites des outils quantitatifs dans le travail d'évaluation des fondations. Le rapport 2007 de l'institut FSG Social Impact advisor, réalisé auprès de fondations américaines, montre la même préférence pour les outils qualitatifs. La fondation portugaise Calouste Gulbenkian a procédé à une évaluation de ses actions à l'occasion de ses 50 ans. L'efficacité de la fondation peut être jaugée à l'aulne de quatre critères : la valeur dotation et son mode de dépense, l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics, la conscience des besoins sociaux au Portugal.

Aujourd'hui, les fondations souhaitent avoir un impact social plus prononcé et mettent en place des évaluations de leur action pour envisager de nouvelles stratégies. Les méthodes d'évaluation suivent donc cette tendance et cette complexification de l'action des fondations. Dans ce cadre, l'importance du système d'information continu avec les bénéficiaires a été mise en valeur.

Je terminerai cet exposé en présentant deux types d'initiatives européennes. Le Forum européen pour la philanthropie et le financement de la recherche a mis en place un groupe de travail sur l'évaluation. L'objectif était de réaliser une boîte à outils commune pour pouvoir compter sur des éléments de comparaison et balancer l'approche quantitative par une approche qualitative des actions des fondations. Le Centre pour l'investissement social, en Allemagne, étudie 80 programmes de fondations dans 6 pays européens. L'objectif est d'étudier ces différents programmes pour mesurer leur impact social et comprendre les conditions internes et externes de leur réussite. Ces résultats seront présentés en 2010 et constitueront un outil intéressant pour l'ensemble des fondations.

Pierre Marcenac

Merci, Emmanuelle Faure, pour ce résumé des travaux européens en cours sur la question de l'évaluation. Je souhaiterais ajouter une question : la Commission européenne

considère-t-elle les fondations comme porteuses d'intérêt général ?

Emmanuelle Faure

La question de la définition de l'intérêt général préoccupe la Commission européenne, le Parlement et les Etats membres. Le besoin de réengagement avec le citoyen est primordial pour ces instances, les fondations sont considérées comme des appuis et relais qui peuvent permettre de porter des priorités politiques. L'interrogation du CEF porte sur la rationalisation des canaux d'influence et de consultation. En effet, le projet de « dialogue civil » de la Commission européenne exige transparence, représentativité et légitimité. Les fondations doivent donc mutualiser leur expérience pour pouvoir faire valider leur action au sein de ce projet. Une seconde tendance est la constitution par les institutions européennes d'un registre couvrant l'ensemble des organisations faisant évoluer le débat public y compris les lobbys et groupe d'intérêts privés.

Pierre Marcenac

Merci pour ces précisions. Nous allons revenir en France avec Irène Sérot-Almeras, directrice de la Fondation Ensemble.

Irène Sérot-Almeras

La Fondation Ensemble, créée en 2004, est une fondation reconnue d'utilité publique. 95 % de nos actions sont destinées au financement de projets dans des pays émergents, dans deux domaines d'intervention : l'eau et l'assainissement, la protection de la biodiversité, auxquels s'ajoutent les énergies renouvelables. Nos ressources annuelles s'élèvent à 3,5 millions d'euros, et les investissements depuis la création de la fondation sont de 11,5 millions d'euros.

Pierre Marcenac

Pourriez-vous nous décrire la démarche d'évaluation que vous avez mise en place ?

Irène Sérot-Almeras

Après trois ans d'existence, nous avons réalisé une évaluation introspective auprès de nos partenaires. Mais c'est surtout dans le suivi des programmes que nos travaux d'évaluation sont les plus fréquents. Toutefois, certaines évaluations sont difficiles à réaliser, leur coût étant disproportionné par rapport à l'investissement.

Pierre Marcenac

Avez-vous identifié des critères d'évaluation ?

Irène Sérot-Almeras

Ce que nous évaluons change en fonction du moment de l'évaluation. Avant le projet, nous évaluons les possibilités de financement en identifiant les structures, les partenaires locaux, l'adéquation du budget et des résultats escomptés. Le but est de comprendre quelles vont être les conditions posées auprès de nos partenaires, selon un principe participatif où la structure s'approprie l'évaluation. Nous accompagnons ensuite la structure tout au long du projet, en menant des évaluations à mi-parcours, des évaluations en fin de programme, et lorsque cela est possible, après la fin des projets. Nous vérifions, tout au long de ce processus que les recommandations émises sont bien mises en œuvre par les structures, pour éviter les « évaluations tiroirs »..

Pierre Marcenac

De nombreux projets ne sont pas sélectionnés.

Irène Sérot-Almeras

En effet, sur 800 projets reçus, seuls 20 sont retenus. Une fois le projet sélectionné, nous signons une convention de partenariat, qui comprend les questions posées par le collègue d'expert et les réponses des associations. L'évaluation réalisée à mi-parcours requiert une souplesse de la part de la Fondation, quels que soient les problèmes rencontrés. Une baisse des objectifs est parfois envisagée. La transparence est essentielle dès la mise en place du projet pour assurer sa pérennité. Chaque projet est en constante évolution, selon le contexte, la thématique abordée. Le rôle du bailleur de fonds est de pouvoir s'adapter à chaque projet.

Pierre Marcenac

Vous avez en outre réussi à fédérer des experts de très haut niveau.

Irène Sérot-Almeras

Nous sommes accompagnés depuis la création de la Fondation par 30 experts qui forment notre collège d'experts, au centre de notre processus de sélection, et indispensable à notre fonctionnement. Nous faisons également appel à des personnes présentes dans les pays d'intervention. Une partie de notre mission réside dans le partage d'expériences. Deux partenaires ayant un échange de pratiques peuvent ainsi s'évaluer mutuellement.

Pierre Marcenac

La Fondation Ensemble est une fondation familiale. Pouvez-vous rappeler qui est le fondateur ?

Irène Sérot-Almeras

La Fondation Ensemble a été créée par la famille Bremond. Notre président étant par ailleurs le PDG du groupe « Pierre et Vacances ». Toutefois, la Fondation est vraiment déconnectée des activités de l'entreprise, c'est une Fondation familiale, dans le vrai sens du terme.

Pierre Marcenac

Il existe une indépendance totale entre la Fondation et l'entreprise.

Irène Sérot-Almeras

Les salariés du groupe « Pierre et Vacances » peuvent même ne pas connaître l'existence de la Fondation Ensemble.

Pierre Marcenac

Comment pérennisez-vous les projets que vous avez soutenus ?

Irène Sérot-Almeras

Les structures restent souvent présentes dans le pays d'intervention. Nous essayons, quand cela est possible, de réaliser des évaluations 2 ou 3 ans après la fin du programme. Ces évaluations peuvent faire ressortir des besoins complémentaires, il est possible alors que nous décidions (si les autres partenaires sont aussi impliqués) d'octroyer une subvention complémentaire pour répondre à ces nouveaux besoins ou corriger d'éventuelles faiblesses.

Pierre Marcenac

Merci Irène Sérot-Almeras. Nous allons à présent écouter le témoignage de Dominique Boizeau, directrice de la communication de la Fondation d'entreprise Véolia Environnement.

Dominique Boizeau

La Fondation d'entreprise Véolia Environnement a été fondée il y a 4 ans, à l'initiative du président du groupe. Le groupe Véolia Environnement représente 330 000 salariés dans plus de 70 pays. La Fondation Véolia Environnement possède une dotation sur cinq ans de 5 millions d'euros par an. Son objet est d'aider des projets d'intérêt général à but non lucratifs dans trois domaines privilégiés : la solidarité, l'insertion professionnelle et l'environnement.

Véolia réalisait du mécénat avant la création de la fondation, mais la structure était complexe et il importait de marquer une différence entre le partenariat, le *sponsoring* et le mécénat.

La particularité de la Fondation Véolia Environnement réside dans l'implication des salariés. En effet, cette fondation finance et supporte exclusivement les projets des salariés, par le biais d'un appel à projets en interne et d'un appel à « parrains ». Le rôle de ceux-ci est de réaliser une évaluation des projets présentés. Les critères de sélection sont clairs et le champ d'action bien défini. Les parrains sont des évaluateurs de proximité, qui sont présents sur le terrain et font le lien entre la fondation et les porteurs de projet. Le projet est ensuite soumis avec une fiche d'évaluation précise. Selon la taille du projet, l'évaluation est réalisée par différentes instances de la fondation. Un contrat de mécénat est ensuite signé entre la fondation, les porteurs de projet et les parrains. La fondation Véolia Environnement a soutenu près de 700 projets.

Pierre Marcenac

Après 5 ans d'existence, vous avez souhaité faire appel au conseil externe pour évaluer votre impact.

Dominique Boizeau

Arrivés au terme de notre quinquennat, nous avons réalisé une évaluation par un tiers indépendant afin d'être convaincant vis-à-vis de nos fondateurs. Une société de notation extra-financière nous a évalués. Notre choix s'est porté sur BMJ Rating qui possède un modèle d'évaluation spécifique aux fondations et qui avait déjà évalué la Fondation Gaz de France et la Fondation Jérôme Lejeune. Parallèlement, nous avons demandé au SECOP de lancer une enquête auprès des salariés, notre principale partie prenante. 20 000 cadres ont ainsi été interrogés.

L'évaluation s'est intéressée aux cinq grands domaines de la gouvernance d'une fondation : l'organisation décisionnelle, la stratégie, la gestion financière, la gestion des projets, la communication. Ces domaines sont passés au crible de quatre principes : *leadership* et transparence, organisation de la responsabilité, contrôle et indépendance, innovation et vision à long terme. Toutes les parties prenantes ont été interrogées, y compris les Commissaires aux Comptes et nos parrains. Nous leur avons en outre fourni le *data room* pour qu'ils puissent avoir accès à des documents et données quantifiables. L'évaluation a duré trois mois. Nous avons été notés « A++ ». Un cahier détaillé de recommandations à court terme, moyen terme et long terme nous a été délivré. Nous avons communiqué les résultats de cette

étude aux fondateurs, en Conseil d'administration.

Suite à cette étude, nous avons fait évoluer notre stratégie. Au-delà du parrainage, il existe dans le groupe un mécénat de compétence, nommé « Veolia Waterforce », qui consiste à envoyer des plombiers en situation d'urgence humanitaire. Notre évaluation a mis en évidence le manque de lisibilité de ce mécénat et le besoin de clarification de sa stratégie globale. La Fondation Véolia Environnement a absorbé Waterforce et a participé à l'ouverture de ce mécénat d'urgence à d'autres métiers.

Le développement à l'international a été repensé, même si la gestion de ce développement restera centralisée en France.

L'évaluation des projets est renforcée, avec l'utilisation d'indicateurs et non plus uniquement un jugement empirique. A ce titre, il me paraît important d'associer les partenaires à cette évaluation.

Nous envisageons enfin le financement de projets de partenaires avec lesquels des liens de confiance ont déjà été tissés.

Pierre Marcenac

L'évaluation vous a donc permis de recentrer les thématiques des projets sélectionnés.

Dominique Boizeau

Nous garderons cette idée de parrainage car cette pratique a développé une identité de groupe, parmi les salariés, à travers la quête d'un sens commun.

Pierre Marcenac

Merci Dominique Boizeau pour ce témoignage. Je vais demander à Yannick Blanc, consultant chez Animus Donandi, de nous faire part de ses réactions et de son expérience, acquise au ministère de l'Intérieur et en tant que président du comité d'évaluation de France Bénévolat.

Yannick Blanc

L'évaluation est acte de pouvoir. Elle est également toujours subjective et possède un coût non négligeable. L'évaluation n'est donc ni magique, ni objective, ni gratuite.

Les Fondations doivent se demander pourquoi on leur demande de s'évaluer et doivent impérativement maîtriser le processus d'évaluation et son coût.

L'évaluation est un acte de pouvoir car elle pose le problème de la « création de valeur », qui est en réalité un

transfert de valeur. Une fondation transfère de la valeur, mais en crée-t-elle ? Qui est le véritable bénéficiaire de ce transfert de valeur ? Dans quelles conditions s'opère-t-il ? Fixer les critères d'évaluation est un acte de pouvoir que les fondations doivent s'approprier. Toutefois, certains domaines ne se prêtent pas à une évaluation interne. Il est en effet difficile d'évaluer une politique publique en raison de son caractère polymorphe.

L'évaluation est subjective. Une action, une production est toujours évaluée du point de vue de l'une de ses parties prenantes. Or dans une fondation d'entreprise, les parties prenantes peuvent se révéler contradictoires avec celles de l'entreprise. Il est important de prêter attention au discours et à la doctrine de l'évaluation, car une évaluation ne peut être objective. Les agences de notation accumulent un savoir sur les organismes qu'elles évaluent et exercent des méthodes comparatives. Leur savoir se base sur une construction empirique de critères de comparaison : elles sont donc capables de réaliser un classement, mais pas un jugement de valeur.

L'évaluation a un coût, il est donc important de savoir ce que l'on cherche avant de lancer une telle démarche. Les fondations doivent rester prescriptrices de l'évaluation afin de définir par elles-mêmes les valeurs, les règles et les objectifs. Il est donc fondamental d'introduire l'évaluation dès le départ de l'action, pour qu'elle ne soit pas un acte de pouvoir imposé par un tiers. L'évaluation s'inscrit donc dans la doctrine de la gouvernance.

Pierre Marcenac

Nous avons évoqué ce matin la présence délicate des pouvoirs publics dans les instances de gouvernance des fondations. Quelle est votre opinion sur ce sujet ?

Yannick Blanc

Les représentants des pouvoirs publics dans les Conseils d'administration possèdent un savoir comparatif, qui s'acquiert uniquement par expérience. Ce savoir accumulé est mis au service des fondations. Dans le cadre juridique des fondations, il n'existe pas de grande conformité réglementaire à faire respecter. Cependant, des difficultés peuvent apparaître lors de confrontations avec des situations sans précédent.

Je souhaite rappeler cette règle d'or : les fondations doivent construire leurs outils d'évaluation et concevoir ceux-ci comme un contre-pouvoir. A titre d'exemple, le comité d'évaluation de France Bénévolat a été créé dès sa création. Il est en outre nécessaire de trouver un équilibre entre l'empathie nécessaire et la réelle indépendance des per-

sonnes qui évaluent. Dans le cas d'un Conseil scientifique, comme le présentait Dominique Lemaistre, l'une des façons de trouver cet équilibre est de créer un conseil scientifique international. La construction de l'autonomie de l'instance d'évaluation est un moment décisif qui délivre les moyens d'une réelle transparence. Si la fondation définit de façon claire, au moment de sa création, ses valeurs fondamentales, celles-ci peuvent évoluer dans le temps. Les fondations d'obédience religieuse possèdent un grand avantage : celui des valeurs fixes, qui est la part subjective assumée de la fondation. Il est important de savoir définir ces valeurs pour les opposer aux systèmes d'évaluation pseudo-scientifiques proposés par les agences de notation extérieures.

Pierre Marcenac

Merci à tous pour vos témoignages, nous allons passer aux questions de la salle en commençant par Jean-Jacques Bravais, de la Fondation de la Tour du Valat, qui m'expliquait comment il mettait en place des évaluations comparatives.

Questions de la salle

Jean-Jacques Bravais

Nous sommes un centre de recherche spécialisé dans la protection des zones humides. Nous travaillons sur des thématiques proches de celles abordées par la Fondation Véolia Environnement ou la Fondation Ensemble. Nous menons nos propres projets et les faisons évaluer par un panel d'experts internationaux. L'un des enjeux est de se comparer aux autres structures de recherche. L'un de nos fondateurs a souhaité mettre en place une méthode d'évaluation différente de celles utilisées classiquement dans le monde de la recherche. Nous avons mis en avant la notion d'impact et de mesure d'efficacité de la mission. Notre mission est partagée avec d'autres organismes dans le bassin méditerranéen. Une thèse de doctorat est actuellement en cours sur une étude comparative entre trois structures qui ont le même objectif, avec des moyens très différents : la Fondation de la Tour du Valat, le bureau méditerranéen de WWF international et le bureau méditerranéen de l'UICN à Malaga.

Pierre Marcenac

Merci Jean-Jacques Bravais. Carole Ringaud, votre fondation se situe dans un domaine où les comparaisons sont difficiles à établir : la micro-assurance.

Carole Ringaud

Nous sommes pour l'instant une association de préfiguration, notre demande de reconnaissance d'utilité publique est en cours depuis trois ans, mais nous sommes opérationnels depuis deux ans. Le champ d'intervention de la Fondation Entrepreneurs de la Cité est la création d'entreprise par des personnes défavorisées. Notre moyen d'intervention est de proposer une assurance qui s'inspire des dispositifs de micro-assurance, applicables en France. Nous nous sommes posés la question des indicateurs de résultats. Nous croisons deux mondes : celui de l'assurance et celui de la solidarité. Quels indicateurs ajouter à ceux du monde de l'assurance pour mettre en perspective notre action ? Nous proposons en effet un produit avec une différenciation forte par rapport aux produits du marché des assurances et nous devons bâtir des indicateurs qui nous situent dans cette mission d'intérêt général.

Nicolas Lepissier

Je souhaiterais revenir sur l'exemple de l'évaluation de la Fondation Ensemble : l'évaluation réalisée par la fondation elle-même est également l'objet d'évaluation. La démarche menée par la Fondation Véolia Environnement est également intéressante car nous voyons comment l'évaluation peut conduire à une reformulation de la stratégie. Yannick Blanc soulignait que l'évaluation est un acte de pouvoir, j'ajouterais qu'elle est une caractéristique de liberté de la Fondation d'entreprise par rapport à l'entreprise elle-même. L'évaluation permet de poser des limites. Le point positif de l'évaluation est de permettre à la fondation de progresser de l'affectif vers une dimension plus professionnelle.

Jean-Yves Chemin

Dans le domaine universitaire, la recherche est évaluée depuis longtemps, mais nous devons prendre garde aux critères numériques. Le classement de Shanghai des universités n'a pas su mettre en valeur les différences entre les publications à signature unique et celles qui sont divisées par deux car les laboratoires associés représentent deux signatures. L'évaluation par les pairs est donc fondamentale. J'aurais une question à poser à Irène Sérot-Almeras, concernant le coût de leur évaluation en termes de budget annuel.

Irène Sérot-Almeras

Notre évaluation nous a coûté 15 000 euros pour trois mois d'enquête.

Pierre Marcenac

Y a-t-il d'autres questions ?

Jean-Luc Landier

Je souhaiterais revenir sur les aspects quantitatifs de l'évaluation. La vérification de la bonne affectation des fonds est-elle insérée dans le processus d'évaluation ?

Pierre Marcenac

J'ai évoqué dans le préambule la différence entre l'évaluation subie et l'évaluation choisie. L'évaluation subie oblige de rendre des comptes sur l'utilisation des fonds.

Yannick Blanc

Définir étroitement l'objet statutaire de la fondation paraît faciliter l'évaluation mais avec l'évolution de l'environnement, l'objet de la fondation évolue. Or il n'existe pas de définition de l'intérêt général établie une fois pour toutes. Dans ce cadre, les systèmes de gouvernance jouent leurs rôles : ils doivent être assez larges pour s'adapter aux caractéristiques de la fondation.

Pierre Marcenac

Dans l'évaluation sont prises en compte les conventions que la fondation peut avoir avec ses financeurs. Les fondations qui font appel à la générosité du public devront justifier précisément l'utilisation des sommes ainsi levées.

Francis Charhon

La question de l'évaluation pose avec une certaine acuité la question de la *venture philanthropy* : certains entrepreneurs qui ont gagné de l'argent s'investissent dans la philanthropie avec retour direct sur investissement. Le propos est alors biaisé sur la question de l'efficacité, car cette philanthropie d'un nouveau type donne l'impression que les fondations ne sont pas efficaces. Or ces deux champs sont totalement différents. Il faut faire attention aux comparaisons hâtives entre deux méthodologies d'action qui n'ont pas la même approche.

Je souhaitais également proposer de faire apparaître le coût de l'évaluation dans le bilan des fondations, relativement aux frais de fonctionnement.

Yannick Blanc

L'exemple de France Bénévolat est édifiant à cet égard : cette organisation ne peut supporter aucun coût d'évaluation. Il faut donc faire preuve d'imagination pour proposer une mesure de l'écart entre les objectifs fixés et les résultats obtenus afin de pouvoir discuter de cet écart.

Pierre Marcenac

Dans le cas des financements internationaux, les financeurs prévoient dans la somme affectée un coût attribué à l'évaluation.

Jean-Loup Feltz

Concernant la mesure de l'efficacité dans l'évaluation, une question n'a pas été évoquée : celle de l'affectation finale des fonds. Or c'est un critère essentiel de l'efficacité de l'action. Dans le cas des projets impliquant des relais locaux à l'international, il existe un risque d'entente entre les personnes. Les évaluations prennent-elles en compte ce critère ?

Dominique Boizeau

Pour les projets de coopération décentralisée, des experts sont envoyés sur le terrain, accompagnés de référents d'expérience. Ces experts font partie de l'entité nommée « Waterforce ». Nous faisons également appel aux contrôleurs de l'Agence française de développement.

Irène Sérot-Almeras

Dans le cas de la Fondation Ensemble, l'évaluation financière est réalisée depuis la France à l'aide d'une comptabilité analytique, deux fois par an. Des audits spécifiques sont réalisés en cas de doute. Les experts locaux que nous dépêchons sur place ne sont pas forcément originaires du même pays et les experts de l'Agence française de développement sont pour nous des aides précieuses.

Pierre Marcenac

Je remercie tous les intervenants d'avoir participé à cette table ronde.

Stratégies d'élargissement de ses parties prenantes : rôle et pratiques des fondations dans la capitalisation et l'essaimage des connaissances, des bonnes pratiques et de l'innovation

Le débat était animé par

**Charles-Benoît
Heidsieck**

Président fondateur
du RAMEAU

Participaient au débat

Arnauld Gruselle

Directeur,
Fondation pour l'Enfance

Christian Valadou

Directeur opérationnel, l'AVISE

Jean-Guy Henckel

Directeur général,
réseau Cocagne

**Sophie
Fourchy-Spiesser**

Responsable de la fondation,
Fondation d'entreprise
internationale Carrefour

Julia Meuter

Auteur coordinatrice
de l'ouvrage :

*A way of systematic replication
to increase social impact*

Charles-Benoit Heidsieck

Je souhaiterais formuler deux remarques suite à notre session matinale sur la gouvernance. Nous avons oublié l'une des parties prenantes essentielles : les commissaires aux comptes. Francis Charhon m'a également rappelé qu'un groupe de travail de l'IFA a rédigé un guide de gouvernance associative comprenant les fondations. Il doit se trouver actuellement en ligne sur le site Internet de l'IFA.

Revenons à la thématique de notre session. La question principale qui se pose aux acteurs d'une fondation une fois le travail de réalisation accompli est celle du déploiement. Comme nous l'avons rappelé ce matin, les fondations sont la seconde source de financement des actions d'intérêt général en France. Comment renforcer l'impact social ? Comment renforcer le soutien apporté aux bénéficiaires ? La fondation peut en effet avoir un impact sur la levée d'autres fonds, privés ou publics. Elle garantit l'efficacité des projets soutenus.

Nos intervenants tenteront de nous expliquer le rôle des fondations dans la capitalisation des connaissances au service d'une meilleure compréhension des problématiques sociales. Comment essaimer les initiatives innovantes ayant démontré leur efficacité ?

Arnauld Gruselle, vous allez revenir sur la capitalisation des connaissances réalisée au sein de la Fondation pour l'Enfance.

I. Passer de l'expérimentation à la proposition de politiques publiques

Arnauld Gruselle,

directeur, Fondation pour l'Enfance

La capitalisation des connaissances est inscrite dans les missions de la Fondation pour l'Enfance. Elle s'est concrétisée dans la création d'un centre de documentation et de ressources liées à la protection de l'enfance. Le fond documentaire comprend 10 000 références, des années 1970 à aujourd'hui : ouvrages, films documentaires, articles de presse, thèses et mémoires. Il semble en effet fondamental de garder la mémoire des expérimentations sur la protection de l'enfance, pour des travaux de recherche.

Charles-Benoit Heidsieck

Au-delà des travaux de recherche, la gestion des connaissances permet de bâtir des outils pour être force de propositions auprès des pouvoirs publics.

Arnauld Gruselle

Nous avons en effet l'ambition d'être un acteur important dans le secteur de la protection de l'enfance. Ce centre documentaire représente un outil qui permet de s'appuyer sur une base de savoirs, mais nous travaillons également avec un réseau d'experts.

Charles-Benoit Heidsieck

La Fondation pour l'Enfance soutien des projets innovants par le biais de prix. Elle propose également deux nouveaux leviers au service de ces associations : la mise en réseau et l'accompagnement de ces structures. Pouvez-vous nous en parler davantage ?

Arnauld Gruselle

La Fondation pour l'Enfance souhaitait ne plus être un écran opaque entre les partenaires qui nous financent et nos bénéficiaires. Nous voulons valoriser ces projets associatifs auprès de différents publics. Nous avons associé nos partenaires dans le cadre des sélections et des rédactions d'appels à projets. Nous proposons également une labellisation et un accompagnement des associations dans la conduite de leurs projets et la mise en avant de leurs résultats.

Charles-Benoit Heidsieck

Sur la base de ces résultats, comment aider les initiatives innovantes à essaimer ? C'est la question que nous allons poser à Christian Valadou, qui a réalisé en collaboration avec l'ESSEC un rapport sur les modèles d'essaimage. Quelles sont les conditions d'un essaimage réussi ?

II. Des pratiques probantes : observations de l'AVISE sur l'essaimage

Christian Valadou,

directeur opérationnel, l'AVISE

Jean-Guy Henckel,

directeur général, réseau Cocagne

Christian Valadou

L'étude que nous avons menée avec la Chaire d'entrepreneuriat social de l'ESSEC sur les modèles d'essaimage ne prétend pas à l'exhaustivité car nous nous sommes concentrés sur un périmètre précis : les initiatives d'économie sociale et solidaire, pour lesquelles l'AVISE est centre de ressources. Ces initiatives existent depuis plus de trente ans et sont fortement inscrites dans le paysage français.

Les modèles d'essaimage que nous avons repéré répondaient à un certain nombre de questions telles que : comment changer d'échelle et quels sont les leviers de développement des entreprises sociales performantes ? Nous avons ainsi dégagé 30 expériences marquantes d'entrepreneuriat social pour observer les modèles qui s'en dégageaient.

A quel moment une entreprise de ce secteur doit-elle se poser la question de l'essaimage ? Nous avons constaté qu'au point de départ d'une volonté d'essaimage, il existe un certain nombre de postulats : l'existence d'un concept approfondi qui a fait ses preuves (comme le Réseau Cocagne, ou les épiceries solidaires) ; l'existence de concepts répliquables, qui peuvent être transportés sur d'autres territoires ; la certitude que les besoins correspondant à un territoire peuvent exister ailleurs.

Nous avons identifié quatre modèles d'essaimage.

- La dissémination est la mise à disposition du concept libre d'appropriation : les promoteurs d'un concept le mettent à disposition sans chercher à entrer dans une logique de développement.
- L'essaimage souple initie l'idée d'un développement et d'un transfert de l'activité sur d'autres territoires.
- L'essaimage en franchise est plus formalisé, comme dans le système classique d'entreprise franchisée. A titre d'exemple, le réseau « Envie » que j'ai dirigé entre dans ce cadre.
- Le développement centralisé fonctionne avec la création de filiales dans différents territoires et différents secteurs d'activité.

Nous avons réalisé un tableau d'aide à la décision qui reprend les concepts, la volonté de contrôle des promoteurs, les pouvoirs de la structure fondatrice, les risques financiers pour la structure fondatrice, le moteur du développement, l'appropriation locale et le type de secteur marchand.

Ce type de tableau permet aux organisations de comprendre quel est leur positionnement sur la base d'indicateurs clés. Les acteurs peuvent ainsi réfléchir à la façon dont ils vont se développer.

Charles-Benoît Heidsieck

Prenons un exemple concret avec le réseau Cocagne que vous dirigez, Jean-Guy Henckel. Pouvez-vous nous rappeler quels ont été les indicateurs essentiels au choix de votre développement ?

Jean-Guy Henckel

Les Jardins de Cocagne accueillent des hommes et des femmes de tous âges, qui se trouvent en situation précaire et confrontés à des difficultés d'ordre professionnel, social ou personnel. Par la production de légumes biologiques et leur distribution à des adhérents-consommateurs, ces jardins permettent à des adultes en difficulté de retrouver un emploi et de reconstruire un projet personnel. Les adhérents consommateurs s'engagent à retirer chaque semaine un panier garni de légumes de saison, produit par le Jardin et dont ils ne choisissent pas le contenu. Ils participent ainsi au projet économique et social du Jardin de Cocagne.

Nous avons bâti une charte en cinq points :

- Embaucher et accompagner des personnes en difficulté sociale
- lutter contre les exclusions et la précarité à partir du problème local des agriculteurs en difficulté en Franche-Comté ;
- produire dans le respect du cahier des charges de l'Agriculture Biologique ;
- commercialiser la production auprès d'un réseau d'adhérents-consommateurs ;
- intégrer le secteur professionnel agricole local.

Cette initiative a bénéficié d'une couverture médiatique importante, provoquant un engouement local.

Nous nous sommes donc confrontés à un problème d'essaimage important. Nous avons réalisé un essaimage dit « souple » autour des critères de la charte permettant de bénéficier du label « Jardin de Cocagne ». Les études de faisabilité réalisées sur le terrain sont montées en collaboration avec le secteur professionnel en place. Deux

grands principes s'ajoutent à cette charte : le principe d'évaluation et celui de mutualisation. L'évaluation est obligatoire : un jardin de Cocagne doit une transparence par rapport au réseau, de même que le réseau doit une transparence à ses membres. La mutualisation permet en outre de créer une force collective.

Nous avons souhaité conserver dans l'essaimage l'enthousiasme des pionniers : au début du projet, peu de contraintes ont été imposées. Au fil du temps, la structuration est devenue obligatoire, par la création d'un réseau national et la mise en place de droits et devoirs décidés en commun.

Ces missions sont les suivantes : essaimer, conseiller et soutenir les projets de Jardins de Cocagne en France et en Europe et développer des expérimentations nouvelles ; animer la dynamique de réseau et de mutualisation, consolider les jardins en activité à travers une politique de service ; professionnaliser les équipes d'encadrement des Jardins en proposant et en facilitant l'accès à des actions de formation et à une démarche qualité ; représenter les Jardins de Cocagne dans les réseaux nationaux et européens, auprès des pouvoirs publics et des fondations privées.

L'important est autant de dupliquer notre modèle, que de progresser ensemble avec des valeurs communes. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, beaucoup d'organisations n'ont pas su grandir sans se dénaturer. Or les entrepreneurs sociaux sont demandeurs de relations porteuses de sens et d'un lieu d'engagement et de développement. Il est difficile pour eux de vivre et de travailler sans évoquer leurs rêves, leurs convictions, ce après quoi ils courent. Mais pour que la charrue file droite, en ne manquant pas de force pour tracer son sillon, encore faut-il l'arrimer aux bonnes étoiles. La première étoile c'est celle de la résistance, celle du refus obstiné de la propagation de la pauvreté et celle des risques écologiques majeurs qui nous guettent. La deuxième étoile, c'est celle de l'engagement, celle des humanistes qui entreprennent. Quand il a en permanence ses valeurs pour horizons, ses étoiles pour le guider, l'entrepreneur social devient un acteur de la réconciliation (il rassemble car il sait où il va). Il est capable, sur un territoire, de travailler avec les pouvoirs publics, la société civile et le monde économique de l'entreprise. Il est également un gestionnaire de tension : il sait comment surmonter les contradictions inhérentes aux projets de développement durable, rassemblant les trois « soeurs ennemies » social, économie et écologie.

Charles-Benoît Heidsieck

Vous avez posé une question fondamentale : comment se développer sans se dénaturer ? L'essaimage est en effet un exercice difficile qui requiert des outils et des méthodes. Quels sont, selon vous, les outils les plus utiles ?

Christian Valadou

L'étude de l'ESSEC et de l'AVISE a permis de montrer des exemples de réussites dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Comment faire en sorte que ces réussites se développent ? Quelques outils se sont créés à partir de ces premiers travaux.

Le premier est un outil financier nommé le « fonds de confiance », créé à l'initiative de la Caisse des Dépôts et Consignations. Il permet de mobiliser facilement des fonds pour créer des emplois en phase de préfiguration de l'essaimage. Ce fond de confiance est aujourd'hui géré par le réseau France Active.

Le second outil est appelé la « fabrique à initiative ». Les acteurs d'accompagnement à la création d'entreprise raisonnent généralement sur l'adéquation entre le projet et l'homme. Or dans l'entrepreneuriat social, la démarche également basée sur des acteurs locaux qui font émerger des besoins et des opportunités. A titre d'exemple, la communauté urbaine de Bordeaux a mis en place un système de vélos en libre service et exprime le besoin de confier la maintenance de ces véhicules à une entreprise sociale. Or aucun acteur local n'a su se saisir de cette opportunité. La « fabrique à initiative » expérimente cette fonction : saisir l'opportunité exprimée sur le terrain pour la transformer en entreprise sociale.

Charles-Benoît Heidsieck

Le moment de l'essaimage est un moment d'investissement important dans la vie d'une entreprise sociale : ne serait-ce pas également le moment privilégié pour une mise en relation avec des fondations ?

Jean-Guy Henckel

C'est effectivement le bon moment pour rencontrer les fondations. Je voudrais ajouter que le temps nécessaire entre l'expression d'un projet et le surgissement de ses premiers fruits est long : il faut compter environ deux ans.

Nous favorisons l'accompagnement des porteurs de projet à partir d'une sorte d'« Université de terrain », qui permet au chef de projet l'apprentissage de toutes les facettes du métier pendant la rédaction de l'étude de faisabilité.

L'étude devra permettre de vérifier et garantir la qualité et la pertinence du dispositif mais également de déterminer les conditions de viabilité économique.

Elle devra permettre d'envisager l'approfondissement et la vérification des hypothèses concernant l'opportunité d'implantation de la structure envisagée et devra répondre, en principal, à trois questions principales qui structureront les différentes composantes de l'étude :



L'implantation d'une structure d'insertion par l'activité économique de type Jardin de Cocagne sur le territoire identifié constitue-t-elle une réponse adaptée aux besoins sociaux de la population visée en matière d'insertion socioprofessionnelle ?



À partir des éléments identifiés, quelles sont les caractéristiques du projet social qui organisera l'action d'insertion socioprofessionnelle de la structure envisagée ?



Quelles sont les conditions (territoriales, administratives, juridiques, matérielles, techniques, humaines, partenariales, politiques et financières) de création et de pérennisation de ce type de structure ?

Élaboration du projet social

Organisation des stratégies d'accompagnement vers l'emploi durable à partir des besoins et des ressources identifiés sur le territoire

Étude d'implantation

Définition du projet technique, commercial, organisationnel.

Modélisation économique

Echéancier

Je tiens pour conclure à souligner l'importance du partenariat dans la durée avec les fondations. Ce partenariat permet de créer une intelligence territoriale sous réserve qu'il soit placé sous le signe de la souplesse, de la confiance, du temps, et des moyens. La confiance est fondamentale entre partenaires d'un projet solidaire. Les moyens mis à disposition par certaines fondations permettent aujourd'hui d'envisager de changer d'échelle. Aujourd'hui, le diagnostic commun sur la crise économique, écologique, démographique, énergétique est sans appel et partagé, il reste peu de temps pour changer de monde et entreprendre autrement. Le secteur de l'économie sociale et solidaire s'est largement inspiré du modèle de l'entreprise (gestion, marketing, communication...). Aujourd'hui, il faut que l'entreprise s'inspire de l'économie solidaire. En sachant développer des entreprises génératrice de richesses, manager des équipes improbables, s'ancrer dans des territoires dégradés, réconcilier les pouvoirs publics, l'économie, et la société civile, tout en améliorant notre environnement, ces initiatives solidaires sont les laboratoires des entreprises dont le monde aura besoin demain.

Charles-Benoît Heidsieck

Merci à vous, Christian Valadou et Jean-Guy Henckel. Merci d'avoir pu montrer le rôle de l'entreprenariat social dans le déploiement des solutions innovantes. Sophie Fourchy, pouvez-vous nous décrire la logique d'essaimage de la Fondation d'entreprise internationale Carrefour ?

III. Le partage des bonnes pratiques

Sophie Fourchy-Spiesser,

responsable de la fondation,
Fondation d'entreprise internationale Carrefour

Sophie Fourchy-Spiesser

La Fondation d'entreprise Internationale Carrefour intervient dans deux domaines : l'humanitaire et la lutte contre l'exclusion, en soutenant des actions liées aux métiers du groupe Carrefour. Notre volonté est de donner un « coup de pouce » aux initiatives locales, en assurer la pérennité jusqu'à l'autosuffisance et permettre la transmission de bonnes pratiques.

Le don de produits proches de la date de péremption est l'une des actions de lutte contre l'exclusion. Cette action nécessite une véritable formation en interne et une prise de conscience de la part des salariés. Cette action demande également un partenariat avec les associations caritatives qui viennent collecter les produits. Nous avons ainsi financé l'achat de camions frigorifiques et systématisé ce don de produits dans tous les hypermarchés. L'équivalent de 34 millions de repas par an sont servis aujourd'hui grâce à cette action.

La Fondation Internationale Carrefour participe également à la mise en place d'une structure d'épicerie sociales appelée PACTE (« Pour agir contre toute exclusion »). Créée en 1995 pour animer et gérer des boutiques sociales, l'association PACTE, « Pour Agir Contre Toute Exclusion » émane d'une volonté des salariés du Groupe.

PACTE a pour mission principale la distribution à bas prix de produits aux familles en situation précaires.

Dans ses magasins, PACTE propose un ensemble de produits de consommation courante, comprenant des produits d'épicerie, des boissons (à l'exception de l'alcool), tous les produits frais et surgelés ainsi que des produits d'entretien et d'hygiène, vendus à 20 % du prix pratiqué en hypermarché.

Les produits sont étiquetés au prix de référence magasins afin que les clients puissent garder la notion des prix courants. Seuls certains produits de bazar et textile sont en prix nets, soldé, non remisés et quelques produits tels que les fruits et légumes, lessives, aliments pour animaux ne sont pas comptés dans le budget mais bénéficient de la même remise.

Issus des dons en provenance d'industriels partenaires, les produits proposés par les épiceries sont rigoureusement contrôlés. La constante volonté de proposer des produits de qualité est une des exigences que s'impose PACTE. Les clients y sont considérés comme les clients du circuit commercial normal et bénéficient d'un accompagnement et de conseils personnalisés.

Chaque épicerie s'emploie à faire travailler des personnes éloignées du marché du travail grâce à des contrats aidés (Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi) ou par l'intermédiaire de contrats d'insertion. En effet, depuis 2006, les épiceries de PACTE 62 sont devenues des entreprises d'insertion (EI) et peuvent à ce titre accompagner leurs employés en insertion vers l'emploi grâce à un suivi social spécifique à des formations dans les métiers du libre-service et de la distribution. L'appel au bénévolat permet également d'assurer le fonctionnement optimal des épiceries.

Depuis 2001, la Fondation Internationale Carrefour a financé l'ouverture de trois nouvelles épiceries solidaires par la réhabilitation des bâtiments et l'équipement des boutiques.

Aujourd'hui l'association accueille au sein de 6 magasins, plus de 1 600 familles en France et 500 en Belgique, 400 tonnes de marchandises sont distribuées chaque année et 75 personnes sont investies dans les chantiers d'insertion dont 40 bénévoles.

En 2007, une épicerie sociale a été créée en Grèce et deux nouvelles sont en cours de création.

Afin de favoriser le développement de ce principe associatif, la Fondation Internationale Carrefour a pris contact avec Guillaume Bapst, fondateur de l'Association nationale des épiceries sociales (ANDES). Nous avons travaillé ensemble pour répondre à une problématique commune. Aujourd'hui, nous avons développé une aide en matière d'approvisionnement mais aussi en termes de ressources humaines, afin que l'association puisse croître.

Charles-Benoît Heidsieck

Pourriez-vous nous donner un exemple de vos actions dans le cadre de la formation professionnelle ?

Sophie Fourchy-Spiesser

Carrefour rassemble 490 000 salariés et s'appuie sur de nombreux métiers et compétences. Parmi les compétences, nous avons entrepris de mettre en valeur le métier de boulanger. En Argentine, nous travaillons auprès de l'association « Manos abiertas », qui aide des familles dé-

favorisées au travers de l'insertion professionnelle. Nous avons entrepris une démarche qui permet à ces familles de monter leur entreprise de boulangerie ou d'être recrutés chez Carrefour. Cette expérience a été entreprise également au Mexique et au Portugal et nous allons essayer de la mener à bien en 2009 en Chine. Carrefour est présent sur un territoire international et ce réseau nous permet d'expérimenter des formes d'essaimage.

Charles-Benoît Heidsieck

Quelles sont les étapes nécessaires pour mener à bien ces initiatives partant d'une expérience locale ?

Sophie Fourchy-Spiesser

La Fondation Internationale Carrefour est une petite structure mais s'appuie sur des personne-relais dans tous les pays. Cela nécessite une formation particulière sur le terrain. Nous devons ensuite trouver les structures et associations locales avec lesquelles nous pourrions monter des projets. Un comité de validation interne à Carrefour accepte le projet sur la base d'une grille de sélection aux critères objectifs et d'après une définition précise des objectifs en temps et en actions adaptées à l'économie locale. Des guides de bonnes pratiques sont également réalisés et diffusés afin de favoriser l'essaimage des actions « exemplaires » au niveau internationale.

Charles-Benoît Heidsieck

La Fondation Carrefour part du terrain pour diffuser les bonnes pratiques. Rencontrez-vous des difficultés pour trouver les acteurs locaux qui deviennent le relais des expériences réussies et des bonnes pratiques ?

Sophie Fourchy-Spiesser

Quand un projet est bon, trouver les bons acteurs nécessite parfois du temps. Mais l'implantation internationale de Carrefour est l'élément essentiel de ces rencontres.

Charles-Benoît Heidsieck

Merci beaucoup. Nous allons à présent partager une expérience internationale, à travers l'exemple de la franchise sociale telle qu'elle est réalisée en Allemagne. Julia Meuter, vous allez nous présenter les résultats d'une étude menée par le Bundesverband Deutscher Stiftungen.

IV. La franchise sociale offre-t-elle des perspectives nouvelles pour augmenter l'impact social des fondations ? Les enseignements de l'étude menée par le Bundesverband Deutscher Stiftungen

Julia Meuter,

auteur coordinatrice de l'ouvrage :
*A way of systematic replication
to increase social impact*

La franchise sociale est l'utilisation d'outils classiques de franchise commerciale dans un contexte d'entrepreneuriat solidaire. Elle permet d'atteindre un objectif social : une organisation débutante transmet un projet d'économie solidaire à des organisations qui demeurent indépendantes, dans un contexte adapté aux besoins de la communauté locale.

Elle est constituée d'un prototype reproduit par des organisations indépendantes locales ; d'un manuel et d'une formation standardisée qui expliquent le projet et exposent les activités reproduites ; d'une marque utilisée pour le projet global ; d'un contrat explicitant la relation et la distribution de responsabilités entre franchiseur et franchisés. Des méthodes systématiques et standardisées d'évaluation contrôlent des mesures. Il est en effet important de s'assurer que le projet est de même qualité pour qu'il puisse reproduire le même impact. Le but de la franchise sociale est de maximiser l'impact social et non le profit.

Charles-Benoît Heidsieck

Pourriez-vous nous donner un exemple de franchise sociale que vous avez analysé ?

Julia Meuter

Le Projet « Wellcome » fournit un soutien aux jeunes mères qui ne peuvent recevoir d'aide de leur famille ou de leurs amis. Cela réduit la tension des premiers mois après la naissance, prévient les crises psychologiques et facilite la création d'un attachement émotionnel positif au bébé.

La gouvernance de ce projet repose sur le siège central de Wellcome, les agences régionales et des équipes locales.

Le siège central soutient les agences régionales et locales, fournit des informations appropriées et du matériel, organise des formations bisannuelles et des séminaires. Il est responsable du développement de Wellcom, coordonne le réseau fédéral et exerce son influence sur la politique publique.

Les équipes locales mettent en œuvre le concept selon des directives spécifiques qui régissent l'utilisation du nom de « Wellcome » et du logo. Elles participent à l'organisation des séminaires et de la formation. Elles règlent également au siège central des honoraires de franchise, au prix peu élevé par rapport à la franchise commerciale.

Les agences régionales coordonnent les équipes locales et sont responsables de l'animation du réseau. Chaque coordinateur est responsable de l'encadrement d'un nombre de personnes assurant le développement des méthodes de Wellcome.

Cette méthode de franchise sociale remporte un franc succès : en 2002, les deux premiers bureaux étaient créés ; en 2006, 33 équipes représentant 320 volontaires existent en Allemagne.

Charles-Benoît Heidsieck

Comment, à partir de cet exemple, trouver une méthode pour accroître l'impact des franchises sociales ?

Julia Meuter

La franchise sociale peut augmenter l'impact social parce qu'elle reproduit des concepts éprouvés qui ont réussi. Ces processus peuvent être ré-utilisés et ne doivent pas être réinventés à maintes reprises.

Elle favorise en outre la coopération et l'échange continu de savoir-faire entre le franchiseur et les franchisés. L'adaptation aux particularités locales permet d'augmenter l'efficacité du projet.

Les ressources financières peuvent être utilisées plus efficacement : l'appel de fonds est en effet facilité par ce système.

Le nombre de bénéficiaires peut ainsi augmenter plus rapidement et plus efficacement. La franchise sociale permet davantage de durabilité et un impact social plus grand à long terme.

Charles-Benoit Heidsieck

Merci beaucoup Julia Meuter, pour nous avoir fait partager cette expérience internationale. Ces questions d'essaimage se posent en effet dans le monde entier et démultiplient la question de l'intérêt général. Nous allons à présent passer la parole à la salle.

Questions de la salle

Francis Charhon

La description du processus de l'entrepreneuriat social proposée par Christian Valadou et Jean-Guy Henckel est fort intéressante. La question fondamentale qui a été soulignée est celle du temps, de l'inscription dans la durée, afin que le modèle économique soit jugé possible. Se lancer dans un tel pari demande du temps. Il faut se méfier des volontés de retour immédiat sur investissement tel que le propose la *venture philanthropy*.

Charles-Benoit Heidsieck

J'aimerais réagir sur cette question de la *venture philanthropy*. Elle part en effet du principe que le montant financier ne suffit pas à créer des projets et que la logique d'accompagnement prime sur le *monitoring* et l'évaluation.

Francis Charhon

L'accompagnement est important, mais nous devons faire attention aux formes et aux méthodes de cet accompagnement. Toutefois, dans le domaine de l'intérêt général, toute expérience est bonne à tenter.

Christian Valadou

En plus de mes fonctions à la direction opérationnelle d'AVISE, je préside le fonds territorial Aquitaine Active lié au réseau France Active, qui propose un outil d'épargne citoyenne. La position que je revendique est celle du rôle pragmatique. Il est en effet nécessaire de prendre le risque d'accompagner des projets qui ne sont pas aboutis, ni sur leur modèle, ni sur leur élaboration, afin de rester dans la logique du vivier d'initiatives. Dans cette logique, les fondations et l'entrepreneuriat social sont des promesses réelles pour l'économie et le dynamisme des territoires.

Arnauld Gruselle

Les fondations réalisent des appels à projet en revendiquant souvent leur caractère innovant. Or l'intérêt ne réside pas toujours dans l'innovation. Il faut pouvoir accepter la part de risque inhérente à tous projets. Certains de nos projets ont échoué au sein de la Fondation pour l'Enfance, mais je reste convaincu qu'un projet qui échoue est une piste qui garde le mérite d'avoir été explorée.

Charles-Benoit Heidsieck

Ce que vous dites ici fait référence à ce que vous nous expliquez sur la gestion des connaissances.

Béatrice de Durfort

J'aimerais interroger la salle sur la part de recherche et développement des fondations. J'aurais voulu savoir si certaines fondations s'attachent à rapatrier en France des processus qui ont fait leurs preuves à l'étranger.

Charles-Benoit Heidsieck

Combien de fondations ici présentes réalisent ce type de *benchmarking* international ?

Quatre personnes lèvent la main.

Charles-Benoit Heidsieck

Il était donc d'autant plus important d'accueillir parmi nous aujourd'hui un témoignage d'expérience internationale.

Irène Serot-Almeras

La Fondation Ensemble a fait partie, pendant un an, d'une *joint venture* nommée EBPA, qui est un collectif de *venture philanthropists*. Or nous pouvons réaliser des ponts entre *venture philanthropy* et entrepreneuriat social. Pourquoi ne pas accompagner des entrepreneurs sociaux avec prêts à taux 0 ? Cette activité est aujourd'hui impossible en France.

Sophie Fourchy-Spiesser

Chez Carrefour, un pourcentage de l'épargne salariale est reversé à ce type de projet.

Christian Valadou

C'est également le métier des fonds territoriaux du réseau France Active. Ils s'appuient sur l'épargne salariale et l'épargne citoyenne pour financer des projets. Toutefois, il est vrai qu'aujourd'hui en France une entreprise française ne peut soutenir de manière directe des projets particuliers par des prêts.

Arnauld Gruselle

Quel est le statut du réseau des Jardins de Cocagne et quels sont les statuts de chacun des jardins ?

Jean-Guy Henckel

Le statut est celui des Sociétés coopératives d'intérêt collectif, situé entre la coopérative et l'associatif. Nous souhaitons que nos adhérents-consommateurs se mobilisent dans l'association des jardins : le cadre associatif était le plus adapté.

Christian Valadou

L'approche statutaire est complexe dans l'entrepreneuriat social. Les entreprises d'insertion sont une catégorie composée d'une majorité de sociétés commerciales (SA, SARL). Aujourd'hui, l'entrepreneuriat social s'approprie les statuts de l'économie classique.

Jean-Guy Henckel

L'entrepreneuriat social peut également apporter un mécénat de compétence aux entreprises classiques. Les entreprises solidaires inventent en effet des ingéniosités de management qui permettent de gagner la confiance des salariés. Certaines entreprises nous commandent aujourd'hui des formations. Aujourd'hui, certains cadres de grandes entreprises venues réaliser des stages de motivation aux Jardins de Cocagne, enthousiasmées par le projet, sont administrateurs bénévoles de nos jardins.

Christian Valadou

Dans le même ordre d'idée, à Rennes, l'entreprise sociale « Bretagne Atelier » est aujourd'hui visitée pour la qualité de son management.

Charles-Benoit Heidsieck

Je vous remercie tous pour votre participation active.

Un nouveau règlement comptable pour les fondations : quelles innovations ?

Le débat était animé par

Francis Charhon

Président du Centre Français
des Fondations
et directeur général
de la Fondation de France

Participaient au débat

Alain Levrard

Président du groupe
de travail « Fondations »
de la Compagnie nationale
des commissaires
aux comptes.
Commissaire aux comptes,
associé Ernst & Young.

Georges Maregiano

Membre du groupe
de travail « Fondations »
de la Compagnie nationale
des commissaires
aux comptes.
Commissaire aux comptes,
associé KPMG Audit.

Francis Charon

Bonjour à tous. Nous allons évoquer ce matin la question des nouvelles réglementations concernant le règlement comptable des fondations. La Fondation de France a réalisé une étude sur les dotations de 600 fondations, sur une période de 40 ans mettant en évidence les limites des possibilités offertes par le cadre comptable pour traduire fidèlement les opérations des fondations. Par ailleurs, une étude conduite par Ernst & Young sur l'information financière des fondations et présentées ici même lors d'une de nos précédentes session avait mis en évidence les lacunes du cadre comptable. Ces études ont été reprises par un groupe de travail créé au sein de la Commission du Secteur non marchand de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes. Alain Levrard et Georges Maregiano ont mené les travaux de ce groupe qui ont abouti à une saisine officielle du Conseil National de la Comptabilité sur ce sujet. Ils vont nous présenter les résultats de ce processus qui doit aboutir à la promulgation d'un Règlement du Comité de la Réglementation Comptable C.R.C..

Alain Levrard

Les fondations présentent la particularité d'un secteur aux opérateurs peu nombreux et n'ayant jamais fait l'objet d'un d'examen particulier au plan comptable. Le groupe de travail de la Compagnie des Commissaires aux comptes s'est interrogé sur la façon de faire évoluer la réglementation comptable du secteur.

Le règlement CRC 99-01 relatif aux modalités d'établissement des comptes des associations et fondations ne traite pas spécifiquement des particularités des fondations. La seule mention figure dans la liste des comptes : « 10 - Fonds Associatifs et réserves – pour les fondations : Fonds propres et réserves ». Or il était important d'entrer dans un processus de normalisation pour réaliser un schéma comptable commun à toutes les fondations.

En novembre 2007, la CNCC a demandé une saisine du CNC en modification au règlement 99-01 sur les fondations RUP et fondations abritantes, fondations d'entreprise, les fondations de coopération scientifique, les fondations universitaires et fondations partenariales. Ce groupe de travail a permis, après un an d'étude, de réaliser une proposition présentée au Comité de la réglementation comptable. Ce qui vous est présenté ce matin en est donc encore un projet. S'il est accepté, il sera mis en application à partir de 2009, assorti d'aménagements à la marge.

Le champ d'application de cette normalisation s'appuie sur un périmètre de textes législatifs existants :

- Fondations relevant de la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 modifiée par la loi n° 90 – 559 du 4 juillet 1990 (Fondations R.U.P, Fondation d'entreprise, Fondation sous égide) ;
- Fondations de coopération scientifique – Loi de programme n° 2006-450 du 18 avril 2006 pour la recherche (Pôles de Recherche et d'enseignement supérieur – P.R.E.S, Réseaux Thématiques de recherche Avancée – R.T.R.A., Centres thématiques de Recherche et de Soins – C.T.R.S) ;
- Fondations universitaires et fondations partenariales – Loi N° 2007 – 1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités ;
- Les fonds de dotation issus de l'article 140 de la Loi n° 2008 – 776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (Loi LME).

Les problématiques à traiter sont les suivantes :

- pour les fondations avec dotation : trouver une traduction comptable à la longue durée dans laquelle s'inscrivent les fondations, traiter de la consomptibilité de la

dotation des fondations ;

- pour les fondations de flux : traiter les engagements pluriannuels des fondateurs ;
- pour les fondations abritantes : traduction comptable du contrat d'abri, traitement des reports de ressources, des libéralités avec charges ;
- pour les fondations abritées : mettre en valeur les dispositions des comptes de la fondation abritée et les comptes rendus aux fondateurs ;
- traduire dans les comptes le socle juridique de la fondation (notamment l'impératif de transparence).

Les fondations à dotation pérenne possèdent une représentation de la dotation à l'actif ou un enregistrement de la dotation au passif. Quels sont les biens de ces fondations et comment en donner une traduction comptable ? Certains biens sont aliénables (portefeuilles de la dotation) d'autres sont inaliénables (de nature historique, immeubles légués et destinés à abriter les opérations de la fondation).

Concernant les fondations de flux : comment traiter l'engagement pluriannuel du fondateur ? Il existe en effet un souci de donner un sens aux résultats annuels. La constatation de l'engagement peut être traduite par une comptabilisation des montants à recevoir en créances à l'actif appuyé par un engagement des partenaires gagés par une caution bancaire irrévocable ou la signature d'un acte juridique.

Georges Maregiano

Les dotations sont le noyau central de cette réforme. Ce groupe de travail traduit en comptabilité toutes les situations particulières étudiées sur le terrain, spécifiques aux fondations. Le cadre normatif présenté regroupe donc toutes ces situations particulières.

L'article 18 de la loi du 23 juillet 1987 définit la fondation comme « l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident de l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général ». De cette définition émerge les concepts de pérennité et de dotation dans « l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources ». Certaines fondations sont obligées de constituer une dotation :

- les fondations Reconnues d'Utilité Publique (statut défini par l'art 18 de la loi du 23 juillet 1987 et modifié par l'article 1 de la loi du 4 juillet 1990) ;
- les fondations de coopération scientifique (loi de programme du 18 avril 2006 pour la recherche) ;
- les fondations universitaires (loi du 10 août 2007).

Pour d'autres fondations, le choix est laissé au fondateur. Il s'agit des fondations abritées ou sous égide (loi du 4 juillet 1990) et des fondations d'entreprise.

Les dotations pérennes impliquent un maintien de la valeur de la dotation. Or il est difficile de suivre l'évolution de ces dotations et d'appréhender l'actualisation du taux de cette dotation. L'équilibre entre biens aliénables et inaliénables est nécessaire pour conserver l'adossement global. La fondation vit en effet des fruits de la dotation et leurs produits doivent couvrir les frais de structure et les missions sociales. Dans le cas d'actifs inaliénables portés à la dotation, il sera nécessaire de réaliser une distinction des différents actifs dans la dotation :

- 1022.1 : Dotations pérennes représentatives d'actifs inaliénables ;
- 1022.11 : Dotations pérennes représentatives de biens immobiliers inaliénables ;
- 1022.12 : Dotations pérennes représentatives de biens mobiliers inaliénables ;
- 1022.13 : Dotations pérennes représentatives d'autres actifs inaliénables.

Cette identification « claire » à l'actif au sein des catégories adéquates (immobilisations, placements) devra être introduite par la mention : « actifs inaliénables constitutifs de la dotation X ».

Dans le cas d'actifs aliénables (ou fongibles) portés à la dotation, il n'existe pas de distinction par type d'actifs. L'utilisation d'un compte de dotation unique sera introduite par la numérotation « 1022.2 : Dotations pérennes aliénables » et enregistré à l'actif selon la nature (immobilisations, placements). Le principe de quotité de la dotation sera pris en compte (adossement global entre la dotation au passif et les éléments à l'actif).

Les dotations consomptibles impliquent que les fondations disposent des biens constituant leur dotation pour l'accomplissement de leur objet. Les ressources de ces fondations correspondent aux revenus augmentés de la part consommée de la dotation. Cette notion est introduite par la réforme de 2003 pour les fondations RUP qui visent à financer un objet bien circonscrit et réalisable dans un laps de temps déterminé. Ce régime de la consomptibilité a été élargi aux fondations de coopération scientifique et aux fondations universitaires. Le fonctionnement de ces dotations est précisé dans les statuts types des fondations.

Concernant le montant de la dotation consomptible et durée de vie des fondations :

- Fondation RUP et de coopération scientifique : la part non consomptible de la dotation initiale doit représenter

10 % de la dotation initiale ; en deçà de ce seuil, la fondation est dissoute.

- Fondation universitaire : la dotation est consommable, sauf pour la part de la dotation apportée par des personnes publiques (représentant au maximum 50 % de la dotation initiale) qui ne l'est que dans la limite maximale de 50 % (article 8 du décret du 7 avril 2008, régissant le fonctionnement des fondations universitaires). Ces fondations créées dans le domaine de la recherche et de l'enseignement supérieur ne sont pas limitées dans leur durée.

Concernant la consommation de la dotation :

- Les fondations RUP ne peuvent consommer leur dotation en moins de 5 ans.
- Les fondations de coopération scientifique et les fondations universitaires ne peuvent utiliser annuellement qu'une part de la dotation consommable inférieure à 20 % de la dotation consommable, soit 18 % de la dotation initiale pour la fondation de coopération scientifique.

Un suivi des engagements dans un plan pluriannuel de consommation ou dans un budget prévisionnel est prévu, pour que le traitement des dotations consommables ne soit pas un carcan administratif trop lourd.

Alain Levrard

Il est donc important d'alerter le Conseil d'administration sur ce point du plan de consommation.

Georges Maregiano

L'établissement d'un budget prévisionnel réaliste, sur des périodes courtes, est également fondamental.

Concernant le maintien de la valeur de la dotation pérenne, il n'existe pas de textes réglementaires. Les statuts types des fondations RUP approuvés en Conseil d'Etat par avis du 2 avril 2003, mentionnent dans l'article 10 : « la dotation est accrue du produit des libéralités autorisées sans affectation spéciale ainsi que d'une fraction de l'excédent des ressources annuelles nécessaires au maintien de sa valeur ». Il existe une possibilité de maintenir la valeur de la dotation et de lutter contre son érosion monétaire. Le maintien de la valeur pourra être estimé sur la base du taux d'inflation de l'exercice et l'affectation au compte de dotation, opérée par le Conseil d'Administration selon les termes de l'article 10, est comptabilisée en compte de résultat.

Francis Charhon

Les legs portés à la dotation ne servent pas obligatoirement à des projets.

Georges Maregiano

Ce règlement consacre en effet des pratiques excellentes qui pouvaient être retoquées du point de vue formel. Les modalités d'application des excédents, comme les accumulations de dividendes, sont assouplies, car renforcer une dotation initiale fait partie de la mission sociale et doit donc être pris en compte comme tel dans le compte de résultat.

Concernant les versements complémentaires à la dotation, il existe la possibilité pour la fondation de bénéficier de nouveaux legs et donations abondants les dotations initiales. Le Conseil d'Administration peut aussi affecter en complément de la dotation initiale une fraction de l'excédent en cours d'exercice, en complément de la dotation initiale, selon les dispositions statutaires des legs et donations pour lesquels le donateur n'a pas exprimé de volonté particulière quant à leur destination. Ces dotations complémentaires peuvent être, lors de leur comptabilisation, individualisées ou venir en complément de la dotation initiale. Les excédents de ressources, legs et donations non affectés sont préalablement comptabilisés en compte de résultat. Les versements à la dotation sont comptabilisés via un compte de charges et font partie des missions sociales.

L'information en annexe est très importante car elle reprend les principes comptables choisis par la fondation. Elle comprend :

- un tableau de suivi des dotations ;

Libellé	Solde exercice en cours	Augmentation	Diminution	Solde à la fin de l'exercice
Total	A	B	C	D = A+B+C

- des informations relatives aux actifs aliénables et inaliénables constitutifs des dotations ;
- les cessions et réemplois des actifs aliénables.

Patrice Gonon

Les dotations complémentaires doivent-elles être actualisées dans les mêmes conditions que les dotations initiales ?

Georges Maregiano

La réflexion n'est pas allée aussi loin, mais je pense que oui. Cela fait partie de ce que vous expliquerez dans l'annexe.

Francis Charhon

J'ai une réticence par rapport à cette règle. Elle pose en effet le problème de l'inflation en relation avec les dotations. Lorsque la dotation initiale est trop importante, les revenus ne servent qu'à la dotation.

Georges Maregiano

Le principe de l'actualisation des dotations est acté. Mais ce n'est pas le cas pour les dotations complémentaires, d'où l'importance de l'annexe.

Yannick Blanc

Dans les nouveaux statuts de 2003, la dotation est accrue chaque année de 10 %. Le terme de « maintien en valeur » a cependant été conservé, selon l'exemple de l'Institut, qui compte plus de mille fondations dont la valeur de la dotation n'a jamais été actualisée. Or la mission de ces fondations est de décerner des prix et récompenses qui ne représentent aujourd'hui plus de valeur monétaire. La décision du Conseil d'administration doit donc être prise en fonction de l'inflation et du contexte général de la valeur des actifs dont il dispose. La responsabilité du Conseil d'administration est importante pour lisser dans le temps les aléas de la dotation.

Jean-Loup Feltz

Dans le cadre des fondations RUP, compte tenu de la baisse actuelle des taux d'intérêts, la consomptibilité va-t-elle être adaptée aux dotations d'origine ? Lorsque vous parlez d'excédent, s'agit-il d'un excédent d'exploitation ou de trésorerie ?

Georges Maregiano

L'excédent concerné est comptable et non de trésorerie. Concernant la quote-part consomptible, ce sont les statuts de la fondation qui répondent à cette question.

Jean-Loup Feltz

Comment présenter cette question au Conseil d'Etat dans le cadre de la demande de RUP ?

Francis Charhon

Le plus simple est de présenter une fondation à petit capital et d'ajouter dotation complémentaire au lendemain de la création. Il s'agit d'un acte administratif et non de gestion.

Yannick Blanc

Il est en effet important de ne pas créer une fondation avec une dotation initiale trop importante.

Georges Maregiano

Nous avons travaillé sur la reconnaissance d'utilité publique d'une fondation qui présentait une dotation initiale de 2 millions d'euros. Or cette dotation initiale a été réduite à 1 million d'euros pour que le million restant soit investi dans les actions de cette fondation.

Yannick Blanc

Le budget triennal prévisionnel est plus important que le montant initial de la dotation. Le Conseil d'Etat examine si les moyens de la fondation lui permettent d'agir concrètement pendant les trois premières années d'expériences. La capacité à accomplir l'objet social prime sur le montant de la dotation.

Alain Levrard

La consommation de la dotation doit être présentée historiquement dans le bilan.

Georges Maregiano

L'idée est de pouvoir expliquer ce qui a été accompli avec la dotation d'origine.

Valérie Pierre

Concernant l'actualisation d'actifs immobiliers, dans quelle mesure l'actif doit être réévalué à hauteur de l'indice de la construction ?

Georges Maregiano

L'actualisation de l'actif reste une option. Ces changements de méthodes comptables sont l'occasion de se poser un certain nombre de questions sur les actifs, notamment immobiliers.

Francis Charhon

Certains actifs sont inaliénables. La réévaluation des actifs immobiliers entraînant des frais, il semble nécessaire de les prendre en compte.

Georges Maregiano

Il existe une règle de réévaluation libre des actifs corporels et financiers. Il est cependant interdit de réévaluer les actifs incorporels. Les actifs corporels regroupent notamment les biens immobiliers, dont l'évaluation doit être réalisée par des experts indépendants, entraînant des coûts.

Yannick Blanc

Est-il possible de réévaluer les œuvres d'art d'une fondation ?

Georges Maregiano

Il n'est pas nécessaire de prendre en compte les plus-values latentes à la hausse, mais la prise en compte des plus-values à la baisse est obligatoire. Les biens artistiques peuvent donc faire l'objet d'une réévaluation tous les dix ans.

Alain Levrard

La question se pose différemment si les œuvres d'art sont inaliénables.

Georges Maregiano

Un artiste peut effectivement doter une fondation de plusieurs œuvres, dont certaines sont aliénables et d'autres inaliénables.

Dominique Lemaistre

La notion d'inaliénabilité reste toutefois relativement rare dans les fondations.

Jean-Yves Chemin

Je souhaite poser une question à propos des fondations de coopération scientifique. Dans votre présentation, vous les mettez en avant comme des fondations à durée de vie limitée. Or la Fondation des Sciences Mathématiques de Paris a prévu un plan de financement avec des objectifs de pérennité. Est-il possible dans ce cadre de mettre une partie des actifs dans des comptes non consommables ?

Georges Maregiano

C'est possible.

Alain Levrard

Le Conseil d'administration peut effectivement décider de geler certains actifs.

Georges Maregiano

Ces adaptations se retrouvent non pas au sein du règlement mais au cœur des traductions particulières dans l'annexe. Je rends la parole à Alain Levrard qui va nous détailler le cas particulier des fondations d'entreprise.

Alain Levrard

Concernant les fondations d'entreprise, un débat a eu lieu au sujet des montants représentatifs de l'engagement de l'entreprise et les versements pluriannuels, pour savoir s'ils avaient ou non un caractère de dotation.

A ce jour, la solution retenue est la suivante. Les versements pluriannuels des fondateurs qui sont qualifiés juridiquement de dons sont enregistrés en compte de résultat. La solution envisagée est la création d'un compte spécifique intitulé « Versements de l'entreprise fondatrice » qui, par application du principe de prudence, n'enregistre que les fonds reçus au cours de l'exercice (« 752 – Versements des fondateurs »). A cela s'ajoute l'enregistrement de la totalité de l'engagement par la contrepartie d'une dette au bilan, du fait de l'engagement juridique de l'entreprise. Deux comptes particuliers sont créés : « 4671 – Fondateurs – engagement non versé » et « 4672 – fondateurs – engagement résultant du programme d'action pluriannuel ». Ils alimentent le compte « Versement de l'entreprise fondatrice ». Ce fonctionnement sera également appliqué aux fondations partenariales. Ces dispositions sont toujours en discussion et pourraient faire l'objet d'aménagements.

Concernant les fondations sous égide, les problématiques à traiter concernaient le caractère particulier des biens transmis par les fondateurs de la fondation abritée à la fondation abritante. En effet, le contrat d'abri n'est pas un contrat de mandat. En outre, la constatation des charges pèse sur ces biens et il existe une nécessité de rendre des comptes aux fondateurs de la fondation abritée.

La solution envisagée repose sur quatre points :

- non-différenciation obligatoire des biens dans les états financiers de la fondation abritante ;
- traitement du suivi de chaque fondation abritée par des comptes d'établissement ou par une comptabilité analytique ;
- constatation des reports de ressources non utilisées par une série de comptes spécifiques (« 193 – fonds dédiés aux fondations abritées ») ;
- importance des informations développées dans l'Annexe aux comptes annuels.

Georges Maregiano

Cette règle comptable prend en compte l'organisation d'une fondation abritante. Les excédents de la fondation abritée sont considérés comme fonds dédiés de la fondation abritante.

Alain Levrard

Il y a en effet deux logiques : la présentation des comptes de l'ensemble « Fondation abritante » et l'extraction des comptes de la fondation abritée. Certaines notions de reports peuvent toutefois garder leur fonctionnement.

Claire Rigaud-Bully

Les règles des versements pluriannuels s'appliquent-elles aux fondations de coopération scientifique ?

Alain Levrard

Tout à fait.

Michel Herigault

Les propriétés juridiques de la fondation abritée sont-elles également propriété juridique de la fondation abritante ?

Alain Levrard

Tout à fait, cela fait partie du contrat. La fondation abritante en a la pleine propriété mais avec une servitude quant à l'emploi de ces fonds car on est présence d'une libéralité avec charge.

Le nouveau règlement comptable traitera trois autres particularités.

1. Spécificités des fondations Universitaires « abritées » par un Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel

Un double jeu de comptes sera nécessaire (comptabilité publique et comptabilité répondant aux prescriptions des C.R.C applicables aux fondations), l'EPRD spécifique sera établi sur la base des règles de la comptabilité publique

2. Fondations de l'Institut de France

Des dispositions comptables spécifiques sont prévues, ainsi que l'intégration des fondations qui en dépendent dans les budgets et les comptes de l'Institut ou des Académies qui le composent.

3. Donations temporaires d'usufruit

Les produits sont constatés au fur et à mesure de leur perception, aucun actif n'est reconnu, l'information spécifique est à détailler en annexe.

En conclusion à cette présentation, nous souhaitons souligner l'importance de l'information financière par le biais de l'annexe. En effet, les comptes annuels sont constitués du bilan, du compte de résultat et de l'annexe. L'annexe est essentielle pour décrire les options retenues, expliciter les mécanismes financiers et comptables sous-jacents, détailler les informations synthétiques des états financiers. Il convient que les comptes annuels soient la traduction sous une forme pédagogique des opérations réalisées et du cadre juridique particulier dans lequel elles sont développées.

Questions de la salle

Francis Charhon

Dans le règlement 99-01, est-il question des libéralités qui ne seraient pas encore traitées ?

Alain Levrard

Le débat n'est pas encore ouvert à ce sujet, cela reste un engagement au bilan.

Jean-Jacques Eleouet

Les fondations de coopérations scientifiques et les fondations universitaires sont-elles soumises au Commissariat aux comptes ?

Alain Levrard

Tout à fait, cette mesure est statutaire.

Jean-Jacques Eleouet

Dans les fondations d'entreprise, comment est réalisé l'engagement d'entreprise dans le haut du bilan ?

Alain Levrard

L'engagement d'entreprise n'apparaîtra plus en haut de bilan mais dans les deux comptes que je vous ai présentés. Si la fondation ne consomme pas tous ses fonds selon le plan pluriannuel, il existera un différentiel entre les dépenses engagées et le montant des ressources constitutif d'un résultat.

Georges Maregiano

Ce nouveau règlement comptable matérialise l'engagement de l'entreprise. La caution bancaire apportée est déjà suffisamment forte pour que le bon traitement comptable soit appliqué.

Jean-Jacques Eleouet

Dans notre prochain bilan, nous allons donc supprimer l'engagement du passif.

Alain Levrard

Tout à fait. Cette solution a été retenue car il existe un débat au niveau des instances comptables relatif à l'application des IFRS en la matière pour savoir si les fondations d'entreprise doivent être incluses dans les périmètre de consolidation des groupes ceux-ci pouvant être considérés comme en ayant le contrôle.

Jean-Jacques Eleouet

L'idée de la création d'une fondation d'entreprise dans les comptes de l'entreprise elle-même comme actif immatériel a-t-elle été abandonnée ?

Alain Levrard

Le débat est en cours. La reconnaissance de cet actif pourrait altérer la qualification de l'opération de mécénat.

Francis Charhon

Merci à tous d'avoir travaillé sur cette question difficile. Les fondations ont besoin d'outils particuliers car elles ont des problématiques spécifiques à faire valoir. Aujourd'hui, un périmètre se dessine à travers ce nouveau règlement de comptabilité homogène.

Jean-Jacques Eleouet

Un chantier d'harmonisation européenne est-il en cours ?

Alain Levrard

Ce chantier n'est pas encore ouvert, néanmoins le besoin se fait sentir.

Francis Charhon

Merci à tous les participants et au public. Nos débats reprennent dans un instant.

Adapter le périmètre et le statut des fondations aux parties prenantes engagées

Le débat était animé par

Valérie Aubier-le-Corre

Directeur,
Services philanthropiques
UBS France

Participaient au débat

Jennifer Campbell

Secrétaire générale
de la Fondation
d'entreprise L'Oréal

Claire Pike

Secrétaire générale,
Fondation INSEAD

Florence Bonnerue

Directrice,
Fondation Rhône-Alpes Futur

Yannick Blanc

Conseil en fondation
et gouvernance associative,
Animus Donandi

Valérie Aubier-le-Corre

Bonjour à tous. Je tiens à remercier le Centre français des fondations d'avoir organisé cet Atelier des Fondations. Nous allons aborder la question des parties prenantes sous l'angle de l'adaptation du périmètre et du statut des fondations aux parties prenantes engagées.

La définition des fondations correspond à l'affectation irrévocable d'un patrimoine à une cause d'intérêt général et sans but lucratif : c'est un acte, une intention. La structure qui en découle opère rarement seule et des satellites viennent compléter son action. Ainsi, très peu de fondations se contentent d'agir et d'intervenir dans le cadre d'une seule entité juridique : entreprise fondatrice, structures lucratives, associations d'amis. Toutes concourent à la réalisation de l'objet d'intérêt général de la fondation. Comment ces structures disparates en raison de leurs statuts, leurs objectifs, les personnes qui les composent, arrivent à donner une unité à la mission d'intérêt général poursuivie ?

On voit bien que la fondation n'est pas une structure figée, d'où le titre de cette table ronde : adapter le périmètre et le statut des fondations aux parties prenantes.

Adapter le périmètre,

c'est d'abord définir le périmètre : de quoi parle-t-on ?

Quelles sont vos parties prenantes ?

On a la chance d'avoir un éventail très riche de fondations et donc de diversité : d'école, de FRUP, d'entreprise

Quel est leur engagement vis-à-vis de la fondation ?

Quelles contreparties attendent-elles ?

Quelles sont les contraintes majeures que vous rencontrez ?

Quelle est leur représentation, quelle gouvernance avez-vous mis en place ?

Y en a-t-il d'autres que vous souhaiteriez associer ?

A quelles étapes correspondent le développement des relations avec les parties prenantes : est-ce qu'elles pré-existaient à la fondation, est-ce qu'elles sont apparues à la création de la fondation, en phase de croissance, de maturité de votre structure d'origine ?

Adapter le statut des fondations, je dirai que c'est nouveau. Jusqu'en 2006 seuls 3 statuts existaient FRUP, fondation entreprise et fondations abritées et les passerelles entre elles pouvaient exister mais n'ont pas vraiment été utilisées ; aujourd'hui le paysage philanthropique s'est profondément modifié et accueille désormais 3 nouveaux statuts bientôt 4 avec les fonds de dotation.

Le cas de la fondation de Lyon 1 illustre bien cette adaptation des statuts en raison de l'existence de nouveaux statuts alternatifs attractifs. Monsieur Gérard Posa a expliqué que la fondation d'entreprise Lyon 1 est passée de la fondation d'entreprise à la fondation partenariale.

Paul Caroly partageait hier avec nous ses réflexions sur la création d'un fonds de dotation comme structure d'adossage aux fondations Mérieux et fondations Christophe et Rodolphe Mérieux.

Nous aurons deux exemples de ces adaptations : la fondation Insead qui a contourné l'absence de statut de fondation européenne et développé des fondations sœurs dans différents pays d'intervention, mais également la fondation Rhône Alpes Futur : cette fondation RUP puis labellisée fondation de recherche qui voulait se développer en abritant des fondations, a vu son projet remis en cause par la création de dispositifs alternatifs attractifs tels que la fondation de coopération scientifique, universitaire ou partenariale. Quel type de relations développer aujourd'hui avec ces nouveaux acteurs ?

Nous allons aborder ces questions avec nos intervenants et souligner l'importance de partager une vision commune de la mission et des outils mis en place au service des fondations.

J'ai le plaisir d'animer cette session avec la participation de

- Claire Pike, Secrétaire Générale de la fondation Insead (reconnue d'utilité)
- Jennifer Campbell, Secrétaire Générale de la fondation d'entreprise L'Oréal
- Florence Bonnerue, Directrice de la fondation Rhône Alpes Futur (reconnue d'utilité publique qui a bénéficié du fonds d'affectation spécial de recherche)
- Enfin, Yannick Blanc, conseil en fondation et gouvernance associative, Animus Donandi, interviendra en contrepoint et partagera avec vous ses réflexions et son expérience de responsable du Bureau des groupements et associations qu'il a été pendant 15 ans.

Maintenant, Claire Pike va exposer la configuration de la fondation Insead avec ses parties prenantes, mais aussi les engagements et les contreparties qu'attendent ces parties prenantes et partager avec nous les outils qui ont été mis en place.

Claire Pike

Bonjour à tous. Pour vous présenter la fondation INSEAD, je vous propose de partir du point de cohérence qui est l'école elle-même. L'INSEAD est un établissement d'enseignement supérieur privé à but non lucratif. Il se démarque par son positionnement international basé sur la diversité des étudiants accueillis et sur sa capacité d'innover. L'INSEAD opère comme une seule entité sur deux campus (France & Singapour), trois centres (Moyen Orient & USA), deux alliances avec The Wharton School (USA) et Tsinghua (Chine). L'INSEAD fonctionne avec le soutien de deux types de structures affiliées indépendantes : une association de 37 000 anciens dans 156 pays dont 41 avec des associations nationales, 9 fondations soutenant l'école dans sa mission.

L'internationalisme de l'INSEAD provient de son origine. A la suite du Traité de Rome (1957), les fondateurs de l'INSEAD ont créé l'institut avec la mission de préparer les futurs dirigeants des sociétés au nouvel environnement européen émergent. Aujourd'hui, cette mission s'est élargie au nouvel environnement mondial.

Les cinq valeurs de l'école sont la diversité comme source d'enseignement et d'enrichissement, l'indépendance comme principe de gouvernance, la rigueur et la pertinence dans l'enseignement et la recherche, le partenariat

avec la communauté internationale des affaires, l'esprit entrepreneurial.

Le tableau suivant montre combien la diversité culturelle fait partie intégrante de la culture de l'INSEAD.

Programme	Personnes	Nationalités
MBA	919	72
EMBA	74	33
TIEMBA	43	15
Ms Finance	168	12
PhD	11	10
Formation continue	9 493	126
Faculté	137	35
Personnel	575	38
Réseaux		
Anciens	37 000	156
Conseil	431	40
Cs de perfectionnement	90	17
Cercle des mécènes	49	12
Gouvernance		
Conseil d'administration	28	13

Les réseaux de l'INSEAD sont vastes et comprennent les anciens élèves de l'Ecole, les dirigeants et les directeurs des ressources humaines des grands groupes industriels ainsi que le Cercle des mécènes, entité qui sert à honorer nos grands donateurs.

Le modèle économique est basé sur la croissance régulière des revenus et l'équilibre budgétaire annuel. Le revenu des programmes représente 90 % des ressources et le financement externe 10 %. Ces fonds sont ensuite alloués à la recherche dont la destination est le bien public et aux bourses de MBA et de doctorat.

La structure juridique est composée de 2 établissements d'enseignement supérieur privé, à but non lucratif, deux fondations à fonds capitalisés (la Fondation INSEAD reconnue d'utilité publique et la Fondation Mondiale INSEAD), ainsi que de 7 fondations de flux implantées dans sept pays différents.

Le mode de fonctionnement de la fondation INSEAD repose sur l'identification et la gestion des volontaires (qui adhèrent au credo de l'école et sont capables de gérer des opérations locales) ; le recours aux experts juridiques et fiscaux locaux ; la veille permanente (pour une meilleure adéquation des structures aux besoins et pour rester alerté des évolutions législatives) ; un relationnel fort, une confiance et audit régulier. Ce contrôle des parties prenantes est réalisé de manière collégiale.

Des outils de gestion ont été mis en place et utilisés par la Fondation INSEAD. En voici deux exemples. Un conseil paritaire de gestion financière des fonds capitalisés supervise, pour le compte de la Fondation INSEAD, de la Fondation Mondiale et de l'INSEAD, la politique d'investissement des fonds capitalisés détenus par ces trois entités.

Par ailleurs, un guide d'audit des relations avec les fondations a été rédigé sur la base de critères opérationnels *a minima*, tels que la non-rémunération ou la conformité avec les règles locales.

Pour conclure, nous pourrions avancer qu'une bonne gestion du périmètre des fondations repose sur la compréhension de la législation locale, l'investissement dans l'expertise juridique et fiscale, la veille, l'audit et le relationnel. Il est en effet important d'informer et d'associer les parties prenantes concernées au processus de décision. Nous militons en outre pour que le cadre juridique et fiscal des fondations devienne européen, voir international.

Valérie Aubier-le-Corre

Je propose que Francis Charhon partage avec nous les dernières réflexions sur la création d'un statut européen des fondations.

Francis Charhon

En ce qui concerne les fondations, il existe actuellement un processus en cours pour créer un statut européen. Une étude de faisabilité a été réalisée par l'université de Heidelberg. Pour le moment, ce projet est en attente des futures élections européennes. Un groupe de *lobbying* de cinq fondations européennes obtient des rendez-vous réguliers avec des parlementaires européens. Le projet actuel repose sur l'aspect légal et non fiscal, pour des raisons de stratégie.

Valérie Aubier-le-Corre

Claire Pike, souhaitez-vous développer le périmètre de vos parties prenantes ?

Claire Pike

Le modèle économique de la Fondation INSEAD est prudent et repose sur la notion d'indépendance. Il n'existe aucune relation à un gouvernement ou une université. Nous cherchons des marchés sur lesquels notre apport en termes de formation peut faire la différence. Nous poursuivons dans cette voie avec une certaine prudence. Nos parties prenantes ne vont pas changer en termes de dé-

finitions mais elles vont changer en termes de contexte et d'emplacement géographique.

Valérie Aubier-le-Corre

Merci, Claire Pike. Je passe la parole à Jennifer Campbell qui va nous présenter le périmètre de parties prenantes de la Fondation L'Oréal à travers trois exemples d'actions.

Jennifer Campbell

La Fondation L'Oréal est une fondation d'entreprise récente. Je vais vous présenter les trois projets phares de la fondation en soulignant le périmètre des parties prenantes qui sont engagées.

I. Le programme «Femmes et sciences»

Créé en partenariat avec l'Unesco, le programme «Femmes et science» permet de remettre des prix d'excellence à 5 femmes de 5 continents chaque année, afin de créer des rôles modèles dans le monde entier. Il permet également l'encouragement de jeunes talents par le biais de bourses internationales, nationales et régionales.

Les parties prenantes de ce projet sont l'Unesco et L'Oréal et représentent l'union de l'académisme et de l'industriel. Nous avons également créé un scientific advisory board pour assurer une gouvernance et un conseil scientifique pour le prix, composé de scientifiques internationalement reconnus.

Concernant les bourses internationales, nous comptons également sur un collège de nominateurs scientifiques qui ne sont rémunérés ni par l'Oréal, ni par l'Unesco et qui présentent les 2000 dossiers des différentes chercheuses. Les 70 filiales de L'Oréal dans tous les pays sont engagées dans ce programme pour être en accord avec la législation locale.

Les employés de l'Oréal et de l'Unesco sont unanimement engagés dans ce programme. Enfin, la communauté des lauréates et boursières constitue une partie prenante : la Fondation L'Oréal suit en effet l'avancement des carrières de chacune.

II. Le programme «Coiffeurs contre le SIDA»

Le programme «coiffeurs contre le SIDA» est un programme de formation administré dans les centres de formation l'Oréal, destiné à sensibiliser la population aux problématiques du SIDA.

Les parties prenantes sont une fois encore l'Unesco et L'Oréal ainsi que nos 250 centres de formation et 3000 éducateurs et les 1,2 millions de coiffeurs l'Oréal. Ce programme ne s'arrête pas à l'écoute dispensée par les coiffeurs, puisqu'ils lancent eux-mêmes des opérations de collecte de fonds, de communication et de formation concernant le Sida.

III. Le programme «La vie de plus belle»

Le programme «La vie de plus belle» est un programme de solidarité où L'Oréal est partie prenante, parmi d'autres fondations d'entreprise. Cette initiative née en 1989 dans le cadre du programme «Look good... feel better» de *Social franchise*.

En France, les parties prenantes sont les suivantes : l'association loi 1901 «La vie de plus belle», La Ligue, les hôpitaux, les oncologues, le personnel soignant et les femmes atteintes du cancer qui bénéficient de ce programme. Nous pouvons également compter sur 150 bénévoles, esthéticiennes ou coordinateurs de programme, qui reçoivent une formation spécifique et signent un contrat de bénévolat. En gage de reconnaissance, L'Oréal organise des réunions de remerciement et de partage d'expérience. La fondation L'Oréal doit dans ce programme gérer la participation des 10 marques L'Oréal en France ainsi que celle de concurrents du secteur cosmétique.

Valérie Aubier-le-Corre

Merci Jennifer Campbell, et maintenant Florence Bonnerue va nous présenter la Fondation Rhône-Alpes Futur et comment cette fondation va développer de nouveaux types de relations avec ses parties prenantes.

Florence Bonnerue

La Fondation Rhône-Alpes Futur, créée en 1988 et reconnue d'utilité publique, a pour mission de favoriser le rapprochement des mondes académique et industriel en vue de transferts de technologies, de créations d'entreprises et d'emplois dans la Région Rhône-Alpes afin de contribuer à son développement

En 2002, dans le cadre de sa mission, elle a été sollicitée par les organismes d'enseignement supérieurs et de recherche régionaux, fondateurs de Rhône Alpes Genopole qui cherchaient une structure souple comme véhicule financier et juridique permettant une mutualisation des plates-formes (PF) technologiques et une visibilité régionale et dans le cadre de l'appel d'offre de l'Etat pour la recherche en génomique

Ainsi, une convention pour ce partenariat a été signée entre le CEA, l'École Nationale Supérieure Sciences de Lyon, le Commissariat à l'Energie Atomique, l'Université Joseph Fourier et l'Université Claude Bernard de Lyon et Institut National de Recherche en Informatique et en Automatique (INRIA).

La Fondation, dans ce montage, remplissait parfaitement son rôle d'interface :

par la mise à disposition d'ingénieurs et de techniciens (environ 40 personnes en 5 ans) qui ont permis de développer rapidement ces PF pour les amener à un haut niveau technologique reconnu au niveau national et européen par la possibilité d'offrir une formation de haut niveau à ce personnel. L'ensemble des salariés de la Fondation a été toujours recruté et cela aussi bien dans le privé que dans la fonction publique avec le développement de ces PF la mission de la Fondation en terme de développement économique a pu être mis en avant (organisation de l'offre, communication globale, partenariat avec l'industrie...) afin de ne pas nuire aux structures de valorisation de chaque établissement, nous avons convenu que les prestations réalisées par plusieurs plates-formes dépendant d'organisations différentes, étaient facturées par la Fondation Rhône-Alpes Futur. Si non, chaque structure facturait ses propres prestations.

En 2004, un compte d'affectation spéciale de l'Etat a permis à la fondation de bénéficier de subventions, sur la partie «Génomique et santé». La fondation s'est orientée vers une structure de fondation abritante en janvier 2006.

Parallèlement, en avril 2006, l'Etat a mis en place les modèles de fondation de coopération scientifiques et les pôles de recherches et d'enseignement supérieurs (PRES). «Rhône-Alpes Génopôle» a ainsi été récupéré au sein d'un PRES. La fondation a donc engagé une réflexion pour réaliser pour un transfert des salariés de la fondation abritante après la mise en place de ces PRES.

Le constat du bon fonctionnement de cette interface a poussé la Fondation Rhône-Alpes Futur à réfléchir, pour une meilleure visibilité, un renforcement des rôles des parties prenantes et donc à un modèle encore plus structuré. Ainsi, en 2006, nous avons obtenu une modification de nos statuts afin d'être fondation abritante et proposer ainsi aux 5 partenaires de Rhone Alpes Genopole de créer une fondation abritée Rhône Alpes Genopole au sein de Rhône-Alpes Futur.

Cela permettait à la Fondation Rhône-Alpes Futur de consolider son action tout en donnant une visibilité aux partenaires et au projet.

En 2006, la loi de recherche instaure les fondations de coopération scientifique et crée les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), donnant la possibilité aux organismes de se rassembler. Chacun des PRES pouvait choisir la structure de Fondation de coopération scientifique (ou établissement de coopération scientifique) – à ma connaissance, aucun des PRES créé n'a opté pour cette structure.

Cependant, la création des PRES a amené les organismes à réfléchir sur une nouvelle organisation. Ainsi, 2 PRES ont été créés en Rhône-Alpes.

(Lyon et Grenoble). Les partenaires ont souhaité faire bénéficier les plates-formes Rhone Alpes Genopole à chacun des PRES. Nous avons donc eu un refus de la part des partenaires pour le modèle proposé Fondation abritée.

Nous avons signé une convention de un an de juin 2007 à juin 2008 afin d'effectuer le transfert de chaque plate-forme au sein des PRES.

Juin 2008, chaque établissement a récupéré les plates-formes – 7 plates-formes ont été ainsi transférées et une a disparu.

La modification des statuts a permis à la Fondation de proposer cette structure à deux projets qu'elle accompagnait et donc de créer 2 fondations abritées.

La Fondation Rhône-Alpes Futur doit impérativement s'adapter aux nouvelles lois. La loi de 2007, sur l'autonomie des universités, a elle aussi donné la possibilité de création de deux types de statuts de Fondations.

- 5 fondations de coopération scientifique
- 2 PRES (Lyon et Grenoble)
- 1 fondation partenariale
- 3 universités au moins qui réfléchissent à une création de fondation universitaire.

Nous nous sommes, dès la création des fondations de coopération scientifique, rapproché de la Fondation Neurodis pour établir une convention de partenariat. Cette fondation se rapprochait des thématiques affichées par la Fondation Rhône-Alpes Futur : les Neurosciences. Il nous a semblé plus opportun d'afficher un partenariat vis-à-vis des donateurs et mécènes.

Valérie Aubier-le-Corre

Merci Florence Bonnerue. Je passe la parole à Yannick Blanc qui va évoquer la question de la présence de l'Etat dans les fondations reconnues d'utilité publique.

Yannick Blanc

Je souhaiterais réaliser une réflexion sur la notion de «parties prenantes». Ce mot semble provenir d'un champ sémantique vide. L'une de nos intervenantes l'a contesté hier, lui préférant le terme de «parties donnantes». Or la traduction officielle de *stake holder* désignerait plutôt celui qui «détient les enjeux».

Je vais à présent vous présenter deux exemples d'équilibrage des parties prenantes au sein de fondations.

Les «Association des amis de la fondation» sont une expérience actuellement favorisée par le ministère de l'Intérieur. Leur origine réside dans les associations des anciens résistants et déportés qui, pour assurer la pérennité de leur mission, souhaitaient se transformer en fondation. Ils anticipaient ainsi la disparition de leurs membres tout en conservant leur place et leur fonction actuelle. Un «comité des amis de la Fondation de la France Libre» a donc été créé, qui désigne des représentants au Conseil d'administration dans le cadre du «troisième tiers», les deux premiers correspondant aux fondateurs et aux personnalités qualifiées. Ce troisième tiers est donné aux membres de l'association des amis de la fondation et aux donateurs au-dessous d'un certain seuil. Il permet de

d'offrir une contrepartie morale aux donateurs, et de les reconnaître comme détenteur d'enjeux.

Un autre exemple d'équilibrage est celui des conseils scientifiques, dans le cadre des fondations de recherche scientifique. Le conseil scientifique est une instance de décision opérationnelle. Toutefois, un équilibre doit nécessairement être établi entre sa responsabilité et celle du Conseil d'administration. Le Conseil scientifique est le détenteur des valeurs scientifiques de la Fondation. Or, les chercheurs gèrent aujourd'hui de nombreux enjeux concernant leur carrière, leurs publications, et leur notoriété. Le Conseil d'administration doit donc fixer des règles déontologiques et des règles de renouvellement de ces Conseils scientifiques.

Concernant le rôle de l'Etat dans une fondation, je peux simplement témoigner sur la base de mon expérience. Lorsque nous avons promu la substitution des commissaires du gouvernement comme membres de droit des Conseils d'administration, des raisons pragmatiques et des raisons de principe nous guidaient. En effet, un fonctionnaire ne peut engager sa responsabilité personnelle. Son rôle est donc limité à celui de médiateur dans l'interprétation des règles et de garant de continuité de l'intérêt général. Ce modèle de présence de l'Etat dans les fondations est sans doute à revoir, afin de garantir l'indépendance des fondations.

Valérie Aubier-le-Corre

Merci Yannick Blanc, nous allons prendre quelques questions de la salle.

Questions de la salle

Charles-Benoit Heidsieck

Je souhaiterais apporter mon témoignage concernant la Fondation de l'Enfance. Le Conseil d'administration a supprimé l'association des amis de la fondation, car sa présence compliquait la gouvernance. Je pense qu'il est important de réfléchir aux conséquences de la création de ce type d'association qui n'est pas forcément compatible avec le statut et les missions de la fondation.

J'ai une question sur la Fondation Rhône-Alpes Futur. Florence Bonnerue a souligné l'importance de la mutualisation des moyens. Pourquoi avoir créé à l'origine une fondation RUP ?

Florence Bonnerue

La mission de la fondation correspondait à l'objectif des fondations reconnues d'utilité publique. Les collectivités territoriales et la Région Rhône-Alpes nous ont encouragés dans cette voie. En outre, la fondation recevait des subventions publiques de l'Etat et facturait des prestations. Nous avons fait, au niveau de la Fondation Rhône-Alpes Futur, une démarche auprès du Trésor Public afin de ne pas relever d'un secteur d'activité sur la partie factures, puisque le bénéfice fait n'enrichissait pas la Fondation, mais retournait bien au profit d'un établissement public.

Charles-Benoit Heidsieck

Nous avons vu hier avec le groupe «SOS» que les structures satellites fluidifient le rôle de chacun dans la mission d'intérêt général.

Florence Bonnerue

Notre réflexion nous a plutôt amenés à réaliser une fondation abritée. Le modèle des associations ne correspond pas au modèle de Rhône-Alpes Génopole.

Dominique Lemaistre

Je souhaite revenir sur la création d'une association des amis de la fondation. J'estime pour ma part qu'elle dénature la composition de la gouvernance en ajoutant une structure juridique supplémentaire. Elle risque d'éloigner les donateurs qui possèdent leur propre modèle de fonctionnement associatif.

Paul Caroly

Nous avons une expérience différente dans notre Conseil d'administration : les pouvoirs publics souhaitaient nous imposer un collège de représentants, mais nous avons pu négocier la présence d'un commissaire du gouvernement.

Francis Charhon

Dans votre cas, vous aviez une fondation ancienne dont les statuts ont pu être modifiés. Vous étiez donc en position de négocier. Pour quelqu'un qui crée sa fondation, la jurisprudence est plus lourde.

Erwan Beranger

Je souhaite revenir sur l'exemple de l'association des amis de la fondation. L'exemple que vous avez donné est celui de la Fondation de la France Libre. Il me paraît étonnant en raison de l'importance de la pérennité de cette association des amis. Par nature, les amis de la Fondation de la France Libre risquent de s'amenuiser.

Yannick Blanc

La question de la continuité est plus importante que celle de la pérennité. La mission de cette fondation est la perpétuation du souvenir, que les membres soient vivants ou disparus. Je suis d'ailleurs en train de négocier avec le ministère des Anciens combattants un contrat de réflexion et d'étude sur une prospective de la reconstitution de l'ensemble des organismes de mémoire.

Erwan Beranger

Est-ce que les statuts de la Fondation de la France libre prévoient la durée de l'association des amis de la France Libre ?

Yannick Blanc

Les statuts de la Fondation de la France libre ne prévoient pas l'association des amis. Il existe cependant une instance de réunion. Or une association de fait est légitime, il n'y a pas nécessairement besoin d'une structure juridique comme l'association de loi 1901, sauf pour réaliser des actes de droits civils. La liberté d'organisation est donc totale. Le règlement intérieur est opposable, validé par le ministère de l'Intérieur, mais des instances de réunion peuvent être créées.

Dominique Lemaistre

Cette liberté n'est pas complète dans les faits, car j'ai pour ma part essayé de créer un collège de donateurs à la Fondation de France et le ministère de l'Intérieur m'a répondu que ce n'était pas possible et que je devais créer une association afin de nommer les donateurs représentés dans la fondation.

Yannick Petit

Dans ce cas, le ministère de l'Intérieur s'est trompé.

Valérie Aubier-le-Corre

Je remercie l'ensemble des participants de la table ronde et la salle pour avoir partagé ses réflexions. Je laisse la parole à Béatrice de Durfort qui va animer la prochaine et dernière session.

Présentation de l'enquête du CFF et de l'Odissée: «Les fondations en France: connaître, évaluer, optimiser, reconnaître et valoriser le périmètre et les parties prenantes des fondations»

Participaient au débat

**Jean-François
Chantaraud**

Président fondateur,
Odissée

Béatrice de Durfort

Déléguée générale du Centre
Français des Fondations

Béatrice de Durfort

Avant de vous présenter la trame de l'enquête initiée par le Centre Français des Fondations et l'Odissée, je tiens tout particulièrement à remercier Laurence Cordelier pour son implication dans l'organisation de ces journées.

La question des parties prenantes abordée dans cet Atelier des fondations a mis en évidence la multiplicité des enjeux liés à cette thématique. Je me réjouis de voir que cette question a fait surgir d'autres problématiques. Les interfaces des fondations est un sujet méconnu et cet Atelier a permis d'engendrer une meilleure compréhension de ce phénomène.

L'étude lancée par le Centre Français des Fondations sur les parties prenantes va permettre de combler certaines de ces méconnaissances.

Cette étude poursuit plusieurs objectifs :

- comprendre le regard posé par les fondations sur leurs parties prenantes ;
- repérer les méthodes actuelles, souhaitables et possibles de renforcement de l'implication et de l'impact des fondations dans les projets qu'elles soutiennent ;
- identifier des propositions concrètes et ambitieuses pour promouvoir et structurer le champ des fondations ;
- organiser la réflexion avec tous les acteurs concernés : entreprises, associations, porteurs de projet, salariés, citoyens, élus, pouvoirs publics, collectivités territoriales, universitaires ;
- sensibiliser l'ensemble des acteurs aux enjeux des fondations et communiquer des informations inédites à travers une démarche interactive ;
- conférer à la réflexion collective une force de propositions sur les fondations ;
- identifier les conditions du changement, du développement de l'impact des fondations, tester des idées et identifier les conditions de leur mise en œuvre.

Le principe de la démarche est d'élaborer une réflexion dans le prolongement du travail de l'Observatoire du dialogue social (ODIS). Nous avons constitué un groupe de travail représentant les différents courants des fondations, auquel nous avons ajouté des experts, des membres de la Caisse des Dépôts et des Consignation. Différents ministères ont été conviés, le Conseil d'Etat a été sollicité mais n'a pas souhaité participer. Le Centre européen des fondations s'est également joint à nous. Ce groupe n'est pas un cercle fermé. Il doit nous amener à construire des éléments de réponses, tel un *think thank* des Fondations.

Je laisse la parole à Jean-François Chantaraud pour la présentation de l'étude quantitative.

Jean-François Chantaraud

Un questionnaire faisant référence à la notion de « QI Social » est diffusé à l'ensemble des fondations françaises. Le Quotient d'Intelligence Sociale est un outil de compréhension et de positionnement de l'Intelligence Sociale des collectifs et organisations. La notion d'intelligence sociale décompose les forces et les faiblesses des personnes, des organisations et des liens qu'ils entretiennent, leur histoire, leur nature et leur qualité afin de donner un schéma de compréhension de leur fonctionnement. Elle définit et propose des actions permettant de construire des liens durables, cohérents et convergents avec ses interlocuteurs, dans la perspective de développer simultanément et à long terme ses performances économiques et ses performances sociales. Elle propose une mise à plat de toutes les possibilités de fonctionnement des acteurs en croisant 3 grandes dimensions : la vision portée par la fondation, les actes qu'elle pose et son environnement.

Onze modules thématiques ont été mis à jour pour mettre à plat les relations des fondations avec chacune de leurs parties prenantes :

- les fondateurs et donateurs et leurs représentants ;
- les bénéficiaires des fondations distributives ;
- les bénéficiaires des fondations opérationnelles ;
- les administrateurs, le directoire et le conseil de surveillance ;
- les comités d'experts, scientifiques et consultatifs ;
- les permanents ;
- l'État et les pouvoirs publics ;
- les autres fondations ;
- les prestataires de services intellectuels ;
- les médias et les journalistes ;
- les citoyens et l'opinion publique.

L'ossature du questionnaire et de la grille d'analyse se répartit en quatre processus relationnels de gouvernance (réflexion, décision, contrôle, mise en œuvre) analysés à travers 3 dimensions (aspirations, contexte, pratiques). Il s'agit d'identifier tous les critères pertinents qui permettent de choisir ce qui est voulu et ce qui est opéré au sein des fondations.

Béatrice de Durfort

Le questionnaire proposé est à réponse unique et implique un seul répondant par fondation, ce qui va nécessiter au sein de vos organisations une réflexion sur les priorités.

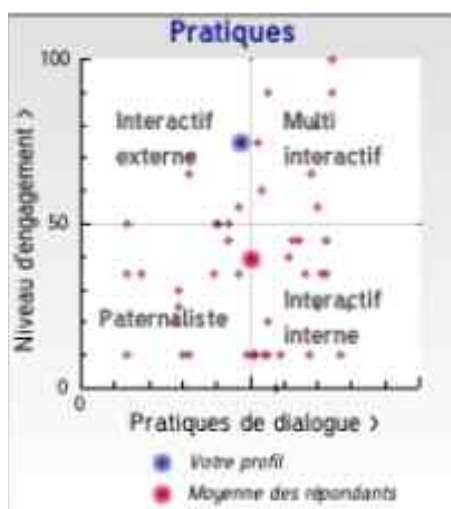
Les répondants à l'étude sont les différents types de fondations et nous ajouterons les fonds de dotation quand ils existeront. La lecture des résultats sera réalisée par type de fondation puis nous procéderons à un redressement des résultats collectifs pour constituer un échantillon représentatif.

Jean-François Chantaraud

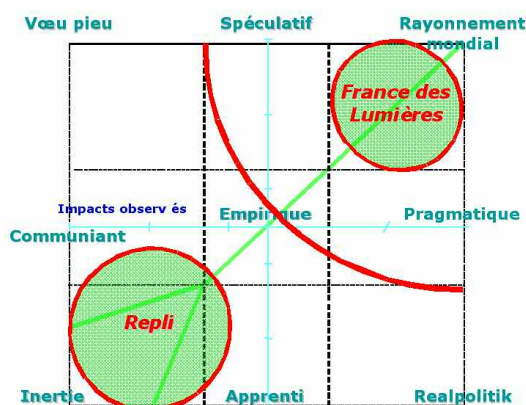
Chaque fondation recevra ensuite une fiche de restitution personnelle et confidentielle pour chaque répondant sur chaque module.

Les résultats seront présentés en différents graphiques :

NUAGE DE POINTS AVEC GRANULARITÉ EN QUATRE DIMENSIONS

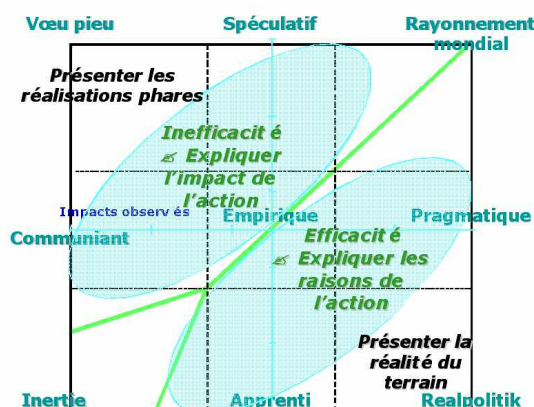


ANALYSE PLUS APPROFONDIE DES FORCES ET FAIBLESSES



TYPES DE PRÉCONISATIONS

Observatoire du
Dialogue Social



Un tableau de bord global sera enfin délivré pour comprendre la relation de la fondation avec chacune de ses parties prenantes, en comparaison avec une moyenne de l'échantillon représentatif général.

Béatrice de Durfort

Un tour de France des fondations sera réalisé pour approfondir la réflexion. Nous espérons pouvoir mener une première restitution à l'échelle nationale prévue au printemps 2009 au cours de l'Assemblée générale du Centre Français des Fondations, puis du printemps à l'automne 2009 nous réaliserons une progression par étapes, en proposant des modules de réflexions collectives, thématiques, géographiques et monographiques.

Enfin, une communication nationale des conclusions et propositions est prévue à l'horizon du printemps 2010 par l'organisation de forums publics d'information et de réflexion.

Les impacts de cette étude pour les fondations sont multiples : l'animation du réseau, le dialogue, la meilleure compréhension de l'environnement, le développement de pratiques nouvelles et une légitimité accrue pour les fondations.

La finalité de cette enquête, dont les fondations sont elles-mêmes les ambassadrices, est d'assumer, de faire connaître et reconnaître le rôle des fondations au service de l'intérêt général.

Je vous remercie de votre attention et pour votre participation à ces Ateliers.

CONCLUSION

Francis Charhon

Président,
Centre Français des Fondations

Je voudrais commencer par remercier Béatrice de Durfort qui m'a proposé ce sujet des parties prenantes avec toute sa force de conviction. Je voudrais souligner l'intensité et le haut niveau d'implication des participants, ainsi que l'importance de la liberté de ton des intervenants, qui nous montrent combien l'impertinence peut être productive.

Nous avons mis en valeur l'importance du projet qui est à l'origine de toute fondation et qui relève de l'imaginaire, mais aussi de sa mise en œuvre, relevant de la dimension collective. La créativité est en effet un facteur de l'innovation que peuvent s'offrir les fondations. La prise de risque se révèle essentielle afin d'explorer de nouvelles voies et faire des fondations les acteurs importants du XXI^e siècle. Il est nécessaire de faire comprendre aux nouveaux venus dans le monde des fondations l'intérêt du travail collectif, de la mutualisation, des échanges, quelle que soit la spécificité de leur fondation.

L'objectif du Centre Français des Fondations est de faire connaître et reconnaître les fondations, par le biais de travaux et d'études qui dessinent un paysage inédit. Le CFF est également un centre d'information grâce à son site Internet en évolution, qui a pour ambition de devenir le site français des fondations. Les rendez-vous du CFF sont aussi l'occasion d'échanges de points de vue et de pratiques : l'Atelier des Fondations, l'Assemblée Générale et différentes rencontres thématiques au cours de l'année.

La situation économique actuelle va sans doute amener les fondations à une réflexion sur leurs fonctionnements et leurs dotations. Dans ce contexte, les valeurs des fondations vont apparaître comme essentielles.

Je tiens à remercier chaleureusement la Fondation Mérieux pour son accueil, les intervenants, les animateurs des débats ainsi que Laurence Cordelier, Juliette de Boisfleury et Charlotte Motte pour l'organisation de ces journées. Merci à tous pour votre attention et votre engagement.

