

QUELLES
VALEURS
POUR SERVIR
L'INTÉRÊT
GÉNÉRAL ?
ATELIER
DES
FONDATIONS
2013

L'ATELIER DES FONDATIONS 2013

L'ATELIER DES FONDATIONS

Réunissant une centaine de présidents, directeurs et secrétaires généraux de fondations ainsi que des experts en matière de philanthropie, l'Atelier des Fondations offre aux acteurs clés du secteur la possibilité de développer des réflexions communes.

Pour l'édition 2013 de l'Atelier, le Centre Français des Fonds et Fondations et SwissFoundations ont souhaité s'associer pour proposer un Atelier qui permette des échanges entre fondations françaises et suisses. Le séminaire a débuté à Annecy et s'est poursuivi à Genève, pour la dernière journée, à l'invitation de SwissFoundations.

LE CENTRE FRANÇAIS DES FONDS ET FONDATIONS

Créé en 2002, le Centre Français des Fonds et Fondations est une association qui a vocation à regrouper tous fonds de dotation ou fondations, quels qu'en soient le statut juridique, le mode opératoire, les moyens, les fondateurs ou la mission d'intérêt général. Il compte 250 adhérents et membres associés.

Il a pour mission d'aider à la connaissance du secteur et d'en favoriser le développement et vise à développer une forte culture philanthropique, en France au service de toutes les causes d'Intérêt général. Le Centre Français des Fonds et Fondations accompagne, documente et renforce un secteur en pleine évolution, mutation et diversification. Il s'adresse à l'ensemble des acteurs du secteur convaincu que c'est de leur diversité que le secteur tire sa profonde richesse et capacité de contribution à la société.

www.centre-francais-fondations.org



SWISSFOUNDATIONS

Créée en 2001, SwissFoundations est une association réunissant les fondations donatrices suisses, qui donne à ce secteur une voix forte et indépendante. Le réseau accueille les fondations, grandes ou petites, qui œuvrent dans un cadre régional ou international et sont domiciliées en Suisse ou au Liechtenstein.

www.swissfoundations.ch

SwissFoundations

SOMMAIRE

OUVERTURE	
4	Ouverture de l'Atelier
INTRODUCTION	
6	Introduction de l'Atelier 2013
ATELIER 1	
9	Identifier, décrire et afficher ses valeurs
ATELIER 2	
14	Comment les fondations s'impliquent-elles dans la création de valeurs et la lutte contre leur destruction ?
ATELIER 3	
18	« Foundations and social Investments » : restitution du voyage d'étude à Londres
PLÉNIÈRE I	
22	Motivations philanthropiques des grandes fortunes en Europe du Nord, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Suisse
PLÉNIÈRE II	
30	Fédérer en interne autour de ses valeurs
PLÉNIÈRE III	
36	Reconnaissance de la valeur d'un secteur par la puissance publique : le cas néerlandais
ATELIER 4	
39	Valeurs et représentations sociales de la jeunesse : focus sur des jeunes proactifs qui font bouger les lignes !
ATELIER 5	
43	Transcription économique des valeurs immatérielles et des coûts cachés
ATELIER 6	
47	Économie sociale et solidaire : à quels chamboulements le secteur philanthropique doit-il se préparer ?
ATELIER 7	
50	Accompagnement des structures bénéficiaires : rôle et valeur ajoutée des fondations
ATELIER 8	
55	Transparence : harmonisation comptable et identification de bonnes pratiques - 1
ATELIER 9	
59	Transparence : harmonisation comptable et identification de bonnes pratiques - 2
ATELIER 10	
63	Entrepreneurs/fondateurs : valeurs individuelles, valeur ajoutée
ATELIER 11	
66	Le rôle des valeurs dans la relation des fondations tournées vers l'international avec leurs bénéficiaires en périodes de transition et d'instabilité
ATELIER 12	
70	Arts et Culture
ATELIER 13	
72	Formation et Recherche (en partie en anglais)
ATELIER 14	
77	Environnement (en partie en anglais)
ATELIER 15	
79	Impact investing Mobiliser le capital de la fondation pour sa mission sociale
ATELIER 16	
84	Philanthropie transnationale en Europe
PLÉNIÈRE IV	
93	À l'heure du tout numérique, quelle est la valeur es données des fondations ? (en anglais)

OUVERTURE

Francis Charhon

Président du Centre Français
des Fonds et Fondations

Béatrice de Durfort

Déléguée générale du Centre Français
des Fonds et Fondations

Sidonie Merieux

Benoît Miribel

Directeur Général
de la Fondation Mérieux

BÉATRICE DE DURFORT

Bonjour à tous. Comme nous avons un planning chargé, je souhaite passer immédiatement la parole à Benoît Miribel et Sidonie Mérieux, qui nous accueillent ici, au Centre des Pensières, puis à notre Président Francis Charhon, qui formulera un petit mot d'accueil.

Nous organisons notre 9ème session de l'Atelier des Fondations, après une année de pause en 2012. Nous avons cette année battu un record d'inscription, et avons atteint notre nombre maximal d'inscrit, aussi nous vous remercions d'avoir répondu si nombreux à notre invitation.

BENOÎT MIRIBEL

Merci. Bonjour et bienvenue à cette nouvelle édition de l'Atelier des Fondations. J'ai l'honneur de vous présenter Sidonie Mérieux, qui représente la famille Mérieux. Comme vous le savez, la Fondation Mérieux est une grande aventure familiale où différentes générations partageant les mêmes valeurs pasteurienues ont su transmettre leur vision de la biologie au service de la santé publique mondiale.

Sidonie Mérieux est une femme active; elle participe aux conseils d'administration de différentes entreprises, de fondations, et a œuvré dans des associations. Elle est donc familière des gouvernances associatives, de fondations ou d'entreprises. Elle a souhaité vous accueillir à cette nouvelle session des Ateliers par un mot sur la famille Mérieux et sur la thématique des valeurs.

SIDONIE MERIEUX

Merci. Bonjour à toutes et tous. Au nom d'Alain Mérieux, mon beau-père, d'Alexandre, mon mari, et de toute ma famille, je vous souhaite la bienvenue au Centre des Pensières.

La thématique de l'Atelier des Fondations 2014 est particulièrement intéressante. Depuis la création de la Fondation il y a 45 ans par le docteur Charles Mérieux, deux valeurs, parmi d'autres, guident notre Fondation – la santé pour tous d'une part, et la transmission d'autre part (auprès de toutes les parties prenantes de la Fondation, comme au sein de la famille). Nous essayons de transmettre ces valeurs – et c'est aussi dans un souci de transmission qu'Alain et Chantal ont créé les fondations Christophe et Rodolphe Mérieux, en mémoire de leurs deux fils.

Nous sommes très heureux de vous accueillir nombreux au Centre des Pensières. Je vous invite à profiter pleinement de ces trois jours de séminaire enrichissants.

**La Fondation Mérieux a été créée en 1967
par le Docteur Charles Mérieux, en hommage
à son père Marcel Mérieux, élève de Louis Pasteur
et fondateur de l'Institut Mérieux en 1897.
La Fondation a été reconnue d'utilité publique en 1976.**

**La Fondation a pour objet la lutte contre les maladies
infectieuses qui affectent les pays en développement.**

**Aujourd'hui présente dans une douzaine de pays,
elle offre un modèle spécifique, basé sur une expertise
historique en biologie clinique et une approche globale
des problèmes de santé publique.**

**Sa mission est de contribuer à la santé mondiale
par le renforcement des capacités locales des pays
en développement pour réduire l'impact des maladies
infectieuses sur les populations vulnérables.**

Son action s'articule autour de 4 axes prioritaires :

- Laboratoires de biologie clinique
- Programmes collaboratifs de recherche
- Formation et échange de connaissances
- Appui aux initiatives locales

www.fondation-merieux.org

FRANCIS CHARHON

Je vous souhaite la bienvenue à cette 9e session des Ateliers des Fondations. Je salue la présence dans la salle de l'équipe de SwissFoundations, qui nous accueillera à Genève pour la journée de vendredi.

Depuis que nous avons créé le Centre Français des Fondations en 2002, nous n'avons eu de cesse de promouvoir ce secteur, totalement inconnu à l'époque. Nous avons aujourd'hui une vue assez détaillée des 2 000 fondations françaises (3 000 en comptant les fonds de dotation).

Le premier enjeu de notre travail consiste à aider à la connaissance du secteur des fondations (par le traitement de questions techniques, juridiques, fiscales, comme de fond) ; le deuxième consiste à faire progresser tous les acteurs du secteur et à faire en sorte que le réseau des fondations s'agrandisse. J'attire votre attention sur le fait que les fondations sont aujourd'hui reconnues comme des acteurs de l'action en faveur de l'intérêt général, y compris par le projet relatif à l'économie sociale et solidaire.

Je remercie la Fondation Mérieux et la famille Mérieux pour l'aide qu'elles nous apportent depuis des années. 198 personnes participeront à l'Atelier cette année ; elles étaient 120 il y a deux ans. Je salue à ce propos le travail de Béatrice de Durfort et de ses équipes.

Sous ces auspices ensoleillées, je vous laisse pour ces trois jours qui seront j'espère remplis de connaissance, de valeurs et de bonne humeur.

INTRODUCTION

Introduction de l'Atelier 2013

Pierre Brechon

Président de l'Association pour la recherche
sur les systèmes de valeur (ARVAL)

Je vous remercie de votre invitation et de votre présentation. Je suis honoré d'être présent ici au cœur de l'action sociale. Vous êtes animés par des valeurs, et cherchez dans le même temps à les mettre en pratique.

Peut-être n'est-il pas inutile en préalable d'essayer de définir le terme de valeurs, beaucoup plus utilisé et valorisé qu'autrefois. En ce qui me concerne, je définis les valeurs comme l'ensemble des orientations profondes d'un individu – ce qu'il croit, ce qui le motive, ce qui guide ses actes, ce qui guide ses choix. Les valeurs d'un individu ne sont cependant évidemment pas seulement les siennes. Celles que nous possédons sont celles que nous recevons dans notre famille et de la part de tous nos liens sociaux.

Les valeurs ne se perdent pas ; elles évoluent très certainement. Mes valeurs peuvent être différentes de celles de mon voisin, mais tout le monde possède des valeurs, des principes d'action. Elles sont plus ou moins absolutisées ou relatives, selon l'implication des personnes.

Il faut aussi dire que l'on peut souvent être tiraillé entre des valeurs contradictoires. On peut vouloir très fortement telle chose, mais aussi un peu telle autre. Nos valeurs sont, dans une certaine mesure, relatives, même lorsque l'on est militant.

J'ajoute encore que les valeurs sont quelque chose de relativement profond. Je peux très vite changer d'opinion, mais en principe pas rapidement de valeurs. Les valeurs ne sont pas figées, mais elles revêtent une certaine pérennité, c'est à dire que l'on peut les recomposer au fil du cycle de vie. Avec l'avancée en âge et en fonction de son histoire personnelle, on peut amodier à la marge, et lentement, son système de valeur.

Nos valeurs ont une cohérence relative : ce que je crois dans un domaine a en principe un lien avec ce que je crois dans un autre. La cohérence est cependant très complexe, puisque l'on peut néanmoins être tiraillé entre nos valeurs. On peut se demander si la cohérence que l'on rencontre dans chaque individu se retrouve au niveau de la société. De ce point de vue, il existe bien un fonctionnement social de nos valeurs individuelles, et on peut déceler des différences importantes d'une société à l'autre au sein même de l'Europe (entendue au sens de l'Union européenne comme du Conseil de l'Europe).

Il faut par ailleurs noter que chaque société est composée de milieux très divers, de régions spécifiques, de différences d'âge, de genres, de groupes sociaux très contrastés. Entre un jeune de banlieue en situation défavorisée et un étudiant en grande école, il existe probablement des différences de valeurs extrêmement importantes.

Pour essayer de découvrir les valeurs, je m'appuie sur l'European Values Study, étude quantitative réalisée tous les 9 ans depuis 1981 dans une douzaine de pays européens. Nous avons élaboré un questionnaire très long, avec des échanges d'une heure avec des personnes appartenant à des échantillons représentatifs de chaque pays.

Les évolutions les plus marquantes de l'Europe de l'Ouest sont les suivantes.

On note en premier lieu une évolution vers l'individualisation, c'est à dire la volonté de décider soi-même de ce que l'on fait, d'être autonome, de faire ses expériences, de ne pas s'en remettre pour l'organisation de sa vie privée à ce qu'imposerait l'État, le qu'en-dira-t-on, la religion, etc. Certains de mes collègues belges parlent de « détraditionnalisation ». Les personnes ne sont plus placées sous la coupe d'institutions qui constituent seulement des aides, des repères, mais chacun reste décideur. Dans tous les domaines de la vie, les Européens progressent vers l'individualisation de leurs comportements. Cette évolution est beaucoup plus forte en Europe de l'Ouest qu'à l'Est, mais elle s'observe partout dans le même sens.

On peut repérer cette individualisation dans tous les domaines de la vie ; ainsi, la famille n'est plus du tout le même type de structure qu'autrefois. On ne veut plus se couler dans un moule tout fait, mais construire un réseau riche de relations épanouissantes. La famille doit être un lieu de communication, d'échanges. Cette recherche d'idéal explique cependant également la fragilité de la famille contemporaine. Dans le même temps, la valeur de fidélité est remontée dans tous les pays européens depuis trente ans.

Dans le domaine du travail, on pourrait trouver également des formes d'individualisation. Le travail n'est plus seulement un gagne-pain, il correspond également à des attentes qualitatives, des attentes en matière de responsabilité, et de temps de loisirs.

L'individualisation s'observe également en termes de sociabilité. Elle est beaucoup moins imposée (cousinage, voisinage immédiat) ; on choisit aujourd'hui beaucoup plus ses proches en fonction de ses loisirs notamment.

La morale est également marquée par l'individualisation. Chacun veut réfléchir, au cas par cas, aux fondements de son action, et la morale est devenue beaucoup plus relative. Elle s'accompagne d'un moindre jugement des choix des autres, qui explique un certain nombre d'évolutions dans les domaines par exemple de l'homosexualité ou de l'euthanasie. Les personnes veulent de moins en moins se couler dans de grandes idéologies ; on est devenu dans ce domaine également beaucoup plus relativiste. On est à l'ère des politiques (comme des religions) dans la recherche d'un choix à la carte.

Ce mouvement d'individualisation n'a rien à voir avec l'individualisme. On a pu montrer que l'échelle d'attitudes mesurant l'individualisation des comportements et des valeurs ne correspondait pas à l'échelle d'individualisme. L'individualisation, c'est « chacun son choix » ; l'individualisme proclame pour sa part « chacun pour soi » ; les deux attitudes n'ont rien à voir : on peut souhaiter faire ses propres choix, mais mettre en avant la solidarité, l'humanisme, etc. Nous nous trouvons dans des sociétés de plus en plus individualisées, mais qui ne sont pas plus individualistes qu'autrefois, comme on le croit souvent. Pensons seulement qu'il y a cent ans, il n'existait pas de systèmes de solidarité étatique. On observe ainsi une stabilité de l'individualisme, tandis que l'individualisation progresse largement.

Notons pour finir une grande disparité géographique, entre les sociétés fortement individualisées que sont les pays scandinaves, la France et plus récemment l'Espagne, et d'autres qui le sont beaucoup moins, comme l'Italie. De manière générale, la religion a perdu beaucoup de sa force en Europe de l'Ouest, tandis qu'elle reste très prégnante en Europe centrale et orientale.

Les pays nordiques connaissent des spécificités, avec une forte confiance vis-à-vis d'autrui (autour de 70 %) ; en Europe du Sud, à l'inverse, la confiance vis-à-vis des autres est faible (à 25 % en France, par exemple). Les pays nordiques sont également beaucoup plus politisés que la France, qui est elle-même plus politisée qu'un certain nombre de pays du Sud, ou que la Belgique. Le taux d'adhésion à des associations est de l'ordre de 80 à 90 % dans les pays du Nord ; en France, le taux est légèrement en dessous de la moyenne européenne, à 38-39 % ; le Portugal affiche un taux de 20 % environ.

Enfin, les enquêtes ne montrent pas de rapprochement entre les pays. La construction européenne, l'augmentation des échanges, etc., ne rapprochent pas les valeurs des cultures nationales, qui se maintiennent très bien. Sur trente ans d'enquêtes, on n'observe pas de rapprochement entre les valeurs des différents pays européens.

Je vous remercie de votre écoute.

Béatrice de Durfort

Que pouvez-vous dire des Suisses dans ce panorama ?

Pierre Brechon

On peut dire globalement qu'il s'agit à la fois d'un pays bi-confessionnel, mais aussi très décentralisé. Les Suisses sont à la fois très localisés et très internationalisés. Il existe par ailleurs une culture démocratique très particulière (on peut citer à titre d'exemple la place réservée au référendum).

Par ailleurs, ce pays est moins sécularisé que la France ; les Eglises instituées conservent un poids plus fort dans la population. La place des associations et de la vie civique est très importante, même si l'on observe beaucoup d'absentions lors des votations.

ARVAL (Association pour la recherche sur les systèmes de valeurs) est un groupe d'une quinzaine d'enseignants et de chercheurs en sociologie et science politique, appartenant à des universités et des laboratoires de recherche situés en différents points du territoire métropolitain (Grenoble, Paris, Bordeaux...).

ARVAL réalise tous les neuf ans une grande enquête par questionnaire, intitulée : Les valeurs des Français. Elle s'insère dans un ensemble plus large, l'enquête sur Les valeurs des Européens. Le même questionnaire est utilisé dans chaque pays, ce qui permet des comparaisons captivantes.

ARVAL a été fondée en 1992 sous forme d'une association loi 1901 par Hélène Riffault, pendant longtemps directrice générale de l'Ifop. Elle est aujourd'hui présidée par Pierre Bréchon, professeur de science politique à Sciences po Grenoble.

ATELIER 1

Identifier, décrire et afficher ses valeurs

Modérateur

Nicolas Lepissier

Fondateur d'Essentiel
Stratégie

Intervenants

Pascale Chavaz

Experte en éthique appliquée
aux organisations

Eric Dutertre

Président de l'Agence Excel

**Marie Gautier
de La Plaine**

Administratrice de La Fonda

Christophe Rousselot

Délégué général de la
Fondation Notre Dame



Nicolas Lepissier souligne que l'Atelier interroge le terme de « valeur », qui peut avoir un sens d'inclusion comme d'exclusion. Au-delà des aspects moraux, les valeurs sont également des principes d'actions. Pourquoi afficher ces valeurs ? Les valeurs des chartes doivent-elles s'appliquer à l'ensemble des parties prenantes ?

Christophe Rousselot présente la Fondation Notre Dame, dont il est délégué général, et qui est présidée par l'archevêque de Paris. Créée il y a 20 ans, la Fondation Notre Dame développe à Paris des actions dans les domaines de l'entraide, de la solidarité, de l'éducation et de la culture. Elle mobilise ses ressources au service des actions de proximité, dès lors qu'elles revêtent un caractère non cultuel. Elle abrite aussi plusieurs fondations collectrices (par exemple la Fondation KTO et la Fondation des Bernardins) et des fondations familiales.

Marie Gautier de La Plaine explique que La Fonda est un laboratoire d'idées regroupant des responsables du secteur associatif. La Fonda a entamé un travail prospectif sur le poids et la fonction des acteurs associatifs à l'horizon 2020.

Eric Dutertre indique que l'agence Excel intervient sur l'ensemble du spectre des acteurs de l'intérêt général, et autour de l'ensemble des outils. Les valeurs sont un aspect essentiel des questions de collecte de fonds.

Pascale Chavaz est consultante indépendante en éthique organisationnelle, en responsabilité sociale des entreprises (RSE), et en développement organisationnel. Elle a pris part durant trois ans à la Communauté de recherche en intervention et formation de la Chaire d'éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke (Canada) et elle s'est spécialisée en éthique appliquée aux organisations. Ce domaine nouveau, qui se situe au confluent de la gestion des ressources humaines et du développement organisationnel, consiste à répondre aux enjeux humains, culturels et structurels des organisations.

Nicolas Lepissier propose à Pascale Chavaz de présenter ses travaux sur l'éthique organisationnelle, approche développée par l'Ecole Nationale d'Administration Publique de Montréal et l'Université de Sherbrooke.

Pascale Chavaz explique que la situation actuelle peut être caractérisée par l'anomie, c'est à dire une perte de référents communs, et que cette situation encourage l'autonomie. L'éthique renvoie à une réflexion globale sur les valeurs et sur les fondements de l'action. Dans le même temps, face à un manque de repères communs, on observe une hypertrophie réglementaire : l'autonomie se développe, mais elle est de plus en plus encadrée. Ainsi, le

monde du travail privilégie le contrôle des comportements, ce qui limite l'autonomie et la responsabilité, et génère de ce fait de la souffrance au travail. Les modes d'organisation axés sur la performance, l'urgence, et la perte de sens du travail peuvent conduire à des « burn out ».

En psychologie, on définit la valeur comme une croyance issue de la socialisation, croyance selon laquelle un état de fait est préférable à d'autres. En éthique appliquée, on ajoute qu'elle est une raison d'agir d'une certaine façon dans une situation particulière, en vertu d'un certain idéal. La meilleure manière de circonscrire cette notion consiste à la distinguer des normes ; la valeur précise un but, quand les normes indiquent des moyens ; la valeur motive, les normes contraignent ; elle s'adapte au contexte, pas les normes.

L'éthique appliquée vise à prévenir les conflits de valeurs ou de normes qui surgissent toujours à un moment donné, dans un contexte organisationnel où chacun peut porter des valeurs différentes. Il s'agit de promouvoir l'autorégulation (sans pour autant nier l'existence des normes extérieures), et la réflexivité de chacun. Devant la complexification des situations sociales, au travail ou autre, l'application de normes ne suffit plus ; la question de l'éthique invite à re-responsabiliser chacun, plutôt qu'à imposer des règles de l'extérieur. L'éthique est une démarche individuelle, citoyenne.

Quelle serait la méthodologie à utiliser ? L'éthique doit s'adapter à chaque situation ; le sens doit être co-construit, et il doit être élaboré à l'issue d'une délibération impliquant les salariés et leurs représentants. Il existe bien évidemment des outils, mais pas de boîte à outils qui s'appliquerait partout.

Le champ des valeurs est complexe dans une entreprise. Dans une fondation, il est enrichi encore par les valeurs sociales. Il faut réfléchir à la question de l'intérêt général en même temps que celle des valeurs.

Pour finir, on peut rappeler quelques dilemmes classiques :

- D'où proviennent les fonds des fondations (activité illicite, activité légale mais posant des problèmes éthiques) ?
- Quels projets peuvent-ils financer ?
- La fondation peut-elle se permettre d'« exploiter » des salariés au motif du caractère humanitaire de sa mission ?
- Est-elle créée d'abord par opportunisme, ou dans un but cosmétique ?
- Évalue-t-elle ses résultats de la même manière que d'autres organisations doivent le faire ?
- Ses missions répondent-elles toujours aux réalités actuelles ?
- Sert-elle véritablement l'intérêt général ?

Nicolas Lepissier demande aux intervenants si la communication sur les valeurs est un point essentiel pour eux.

Christophe Rousselot souligne que les chartes affichées ne doivent pas être en contraction avec les pratiques. La Fondation Notre Dame a vécu 20 ans sans afficher ses valeurs ; ces dernières sont celles de l'Évangile, qui ont suffi pour nourrir l'organisation pendant cette durée. La croissance importante vécue par la Fondation dans ces dernières années a cependant conduit le bureau de l'organisation à mener un travail de recherche sur les valeurs.

L'objectif était de diffuser un « socle fondateur » auprès de toutes les parties prenantes de la Fondation. L'idée était aussi de créer un système cohérent qui soit respectueux de la diversité des actions. La Fondation a structuré un message s'adressant aux acteurs de l'Eglise (à Paris et en France), aux acteurs de terrain, aux donateurs, mécènes (fondateurs potentiels), pratiquants. Elle a aussi souhaité créer une signature institutionnelle permettant de fédérer ses attributs :

- La diversité des actions : solidarité & entraide, éducation, culture, patrimoine
- La vocation au service de l'homme dans toutes ses dimensions
- Les valeurs catholiques mais non cultuelles (vs denier du culte).

Qui suis-je, que fais-je, où vais-je ?

En préalable à la définition du « socle fondateur », la fondation s'est interrogée : qui suis-je, que fais-je, où vais-je ?

- « Je suis » : Une fondation créée à l'initiative de l'Archevêque de Paris, qui la préside. Une fondation qui finance des projets au service de la personne humaine.
- « Je fais » : La Fondation Notre Dame choisit et soutient des projets d'entraide, de solidarité, d'éducation et des actions dans les domaines de l'art, des médias et de la culture.
- « J'apporte » : La Fondation Notre Dame se place au service de la personne humaine, dans toutes ses dimensions.
- « Je crois » : Croire en la dignité de chaque personne humaine et lui permettre de donner le meilleur d'elle-même. Elle a pour objectif de redonner des perspectives, notamment à ceux qui n'osent plus espérer ni demander de l'aide.
- « Je propose » : Appeler et rassembler des donateurs et, grâce à eux, soutenir des projets au service de la personne humaine.

Le « socle fondateur » se présente de la façon suivante :

La vision

Notre façon de voir l'évolution de notre engagement, pourquoi et en quoi nous croyons en l'avenir :

Notre société est en perpétuel mouvement. Trop d'hommes souffrent d'isolement ou de pauvreté. Il est de notre responsabilité de faire œuvre de discernement et de proposer des solutions pour aider la personne humaine à garder confiance dans l'avenir.

Eclairée par la foi du Christ, la Fondation Notre Dame a l'ambition d'appeler et de rassembler ceux qui partagent ses projets pour redonner des perspectives, notamment à ceux qui n'osent plus demander.

La mission

Notre ambition définie par les services que nous apportons, en réponse aux enjeux identifiés :

Ancrée dans le Diocèse de Paris, la Fondation Notre Dame est attentive au monde. Elle essaie de proposer des réponses aux besoins d'aujourd'hui et de demain.

Elle sait repérer, encourager et stimuler des projets au service d'actions d'entraide et d'éducation, au service de l'art, des médias et de la culture chrétienne.

Pour ce faire, la Fondation Notre Dame s'attache à réunir et à favoriser les idées et les acteurs qui souhaitent bâtir une société plus juste.

Les valeurs

- Ce qui caractérise notre mode de pensée et d'action, partagé par tous
- En mission
- Pour faire rayonner l'espérance chrétienne et la foi en la personne humaine
- Tournée vers la personne humaine
- Pour une société plus juste qui place l'homme au cœur de ses préoccupations
- Accueillante et apte au discernement
- Pour faciliter les échanges et les réponses dans tous les domaines réellement utiles à l'homme
- Rigoureuse et économe
- Une organisation et une gestion qui garantissent la bonne utilisation des fonds collectés dans le respect de la volonté des donateurs

Nicolas Lepissier demande si ces valeurs conduisent la Fondation Notre Dame à refuser l'entrée à des fondations qui souhaitent être abritées.

Christophe Rousselot acquiesce. La Fondation refuse les propositions des porteurs de projet semblant vouloir créer une fondation sous égide par opportunisme, voire pour des stratégies d'évasion fiscale. De même, les dossiers des locataires du Collège des Bernardins sont examinés avec attention du point de vue des valeurs – une vente aux enchères, ou encore un défilé de mode, ont par exemple été refusés.

Nicolas Lepissier interroge les autres intervenants sur leur point de vue sur la question des valeurs.

Eric Dutertre rappelle le mot d'un ancien dirigeant d'IBM : « *Values are not part of the game ; they are the game* ». Les systèmes de valeur sont au cœur des organisations – qu'elles soient bien établies comme l'Eglise ou la République française, ou beaucoup plus récentes. Eric Dutertre cite quelques exemples :

- Médecins du Monde, association pilotée à ses débuts par des chirurgiens, voyait sa réflexion structurée par l'action ; le dispositif a été inversé lorsqu'elle a été dirigée par des psychiatres. Les temps de réflexion ont pris de l'importance et une culture de la réflexion s'est développée (cela se traduisait par l'importance prise par les réunions par exemple), jusqu'à la recherche d'un modèle dans lequel la réflexion structure l'action. À la lumière de cet exemple, on peut se demander si les valeurs d'un organisme ne sont pas la somme des valeurs des individus qui la composent.

- Une fondation de recherche médicale, ayant mis en avant parmi ses valeurs la notion d'innovation a par la suite eu plus de facilité pour le rapprochement des entreprises mettant l'innovation au cœur de leurs propres valeurs (notamment Google). Faire connaître ses valeurs a un intérêt à plus d'un titre !

Nicolas Lepissier s'interroge : doit-on craindre que la valeur devienne un argument purement marketing ?

Eric Dutertre souligne qu'au-delà des termes utilisés et affichés, il faut prouver la réalité des valeurs affichées. Ainsi, la valeur d'engagement affichée par l'agence Excel se traduit par la réalisation de prestations gratuites pour plusieurs structures chaque année.

Nicolas Lepissier interroge Marie Gautier de La Plaine sur les travaux menés par la Fonda dans le cadre de son Université d'automne, en rapport avec la question des valeurs.

Marie Gautier de La Plaine souligne que les valeurs sont l'essence même de l'activité des associations. La Fonda a décidé de mener une réflexion prospective à l'horizon de 2020 ; il ne s'agit pas d'un exercice fataliste, mais de rechercher comment intervenir dans les futurs possibles.

La société est traversée par trois courants qui influent sur nos modes de vie.

- fragmentation : une société en rupture de régulation liée à une transformation du rapport de l'individu au collectif ;
- fluidité : une société ancrée dans le présent qui connaît une évolution du rapport au temps et à l'espace ;
- empathie : une société en devenir consciente de la responsabilité qu'elle porte vis-à-vis des générations futures.

Dans un monde en transition, qui est difficile à vivre, les acteurs de l'intérêt général doivent jouer leur rôle pour peser sur les futurs possibles. Pour que mes propres valeurs soient le plus efficaces possibles, elles doivent me distinguer mais également me permettre de mieux coopérer. Il faut se départir de l'esprit de compétition dans lequel chacun a été élevé, pour mieux travailler ensemble. C'est ainsi qu'après des années de tensions au Conseil d'administration de la Fonda, le Secours Catholique dialogue aujourd'hui avec la Ligue de l'Enseignement.

Nicolas Lepissier s'enquiert du risque de consensus mou si tout le monde partage les mêmes valeurs.

Marie Gautier de La Plaine estime que les acteurs de l'intérêt général ont des réponses à apporter aux problématiques actuelles. La réponse d'une nécessaire coopération ne pourra être donnée que si les acteurs travaillent main dans la main ; il s'agit de faire les uns avec les autres, mais les réponses apportées ne pourront être que complexes.

Philippe-Henri Dutheil, administrateur de la Fondation Ernst & Young, comprend mal la construction intellectuelle d'un certain nombre d'organisations qui ne traduisent pas de manière concrète leurs valeurs dans leurs moyens d'action ou leur modèle social. Par ailleurs, il pointe la responsabilité du monde associatif et des fondations, qui porte insuffisamment sa voix dans le champ politique.

Marie Gautier de La Plaine estime que les fondations et les associations communiquent insuffisamment les unes avec les autres.

Nicolas Lepissier relève que l'évolution du Centre Français des Fonds et Fondations marque une évolution importante et positive dans ce contexte. Le monde associatif et des fondations doit aujourd'hui apporter des réponses pour l'avenir. Dans ce contexte, la discussion sur les valeurs est essentielle.

Yoann Kassi-Vivier, cofondateur de Pro Bono Lab, s'interroge sur la manière dont l'agence Excel accompagne les associations du point de vue des valeurs, en insistant sur les valeurs individuelles ; s'agissant des fondations d'entreprises, les valeurs affichées ne semblent pas toujours portées par les individus eux-mêmes.

Eric Dutertre met en avant l'élasticité des valeurs à la situation économique – avec une tension tant en cas de crise économique que lorsqu'il y a profusion d'argent. Il souligne que lorsque les membres d'une association sont interrogés individuellement sur les valeurs de l'organisation, leurs réponses sont très souvent diverses.

Pascale Chavaz insiste sur la longueur des processus de définition des valeurs ; les changements culturels peuvent être très lents. Il faut faire comprendre aux salariés les réalités de la Direction, et inversement. Quand on a une compréhension globale des nécessités des structures, on comprend mieux également les valeurs portées par les uns et les autres.

Mariella de Bausset, cofondatrice de la Fondation ARCAD, juge que le vrai challenge, s'agissant des valeurs, consiste à transmettre celles des fondateurs.

Christophe Rousselot indique qu'au sein de la Fondation Notre Dame, les fondateurs des fondations abritées sont souvent associés à une personne qui prendra sa succession, et qui doit connaître l'historique pour prendre ensuite des décisions d'orientation pertinentes.

Eric Dutertre souligne qu'une fondation familiale définit ses valeurs plus facilement, même de manière implicite, qu'une organisation autre. Les valeurs peuvent se déliter dans des structures plus anciennes. Excel pousse ce type de structures historiques à revenir à leurs sources, à réinsuffler leurs valeurs fondatrices.

Nicolas Lepissier indique que les fondations dont les noms sont le mieux retenus par le public sont ceux qui sont appelées d'après le nom d'individus, car ils sont perçus comme portant naturellement des valeurs. Il ne suffit pas d'avoir des valeurs, il faut savoir les exprimer clairement et anticiper leur transmission. En conclusion, on peut dire que les valeurs doivent être incarnées par des personnes, qui seules pourront les rendre crédibles.

ATELIER 2

Comment les fondations s'impliquent-elles dans la création de valeurs et la lutte contre leur destruction ?

Modérateur

Caroline Gans-Combe
Reihoo

Intervenants

Anne de Bethencourt
Fondation Nicolas Hulot
pour la Nature et l'Homme,
Institut Economie Circulaire

Xavier Corval
Eqosphere

Catherine Kuszla
Professeur d'économie
à l'université d'Angers

Caroline Gans-Combe présente les intervenants à l'atelier.

Anne de Bethencourt explique que la Fondation Nicolas Hulot est à la fois un *think tank* réalisant du lobbying d'intérêt général, et un *do tank*, laboratoire d'action innovante, dans un objectif de transition énergétique de la société. Anne de Bethencourt est en charge des relations extérieures de Nicolas Hulot et par ailleurs en charge des nouveaux modèles économiques (dont l'économie circulaire).

Xavier Corval présente Ecosphère, qu'il a fondé pour revaloriser les surplus alimentaires, non alimentaires et les déchets.

Un film de présentation d'Ecosphère est projeté.

Catherine Kuszla indique qu'elle travaille en science de gestion, dans le domaine de la concrétisation des flux économiques, mais aussi sur le sujet de la représentation de la création de valeurs. Les outils de valorisation existants (états financiers) ne donnent pas une image complète des flux de valeurs. Dans le cas d'Ecosphère, les surplus sont réintroduits dans l'économie, mais dans un contexte d'économie du don qui n'est pas perceptible au plan financier. Les déchets réutilisables génèrent un service insuffisamment mesuré par les différents outils. Les produits dits de « dégommage » (démontés et réutilisés) dans le secteur de l'automobile existent également, mais viennent s'ajouter aux représentations comptables existant déjà, sans s'y intégrer.

Il existe une histoire de l'appréciation de la valeur, en fonction de l'évolution de l'économie (économie d'échange, industrielle, financière). La mesure de la performance porte de plus en plus sur des valeurs autres que financières.

Xavier Corval rappelle qu'Ecosphère a été fondé sur la base d'un projet d'une cinquantaine de pages, et sur le modèle de l'entreprise sociale. Un certain nombre d'acteurs ont été rencontrés (grandes distributions, associations, etc.), pour comprendre leurs différentes contraintes et objectifs. On utilise l'intelligence numérique pour maximiser les possibilités de valoriser les rebuts alimentaires ou non alimentaires, dans un cycle d'économie circulaire où plus aucun acteur ne se retrouve en bout de ligne.

Cela produit un indicateur quantitatif, le don y compris, dont 60 % de la valeur peut être déduit des impôts des entreprises. Les associations, ainsi, sont des clients qui achètent des biens.

Des livrets d'information sur les aspects juridiques, sanitaires, etc., de la valorisation des produits en fin de vie, sont distribués avec les fiches de paie aux collaborateurs.

Un film est projeté. Nicolas HULOT explique les implications du passage d'une économie de l'abondance à l'économie de la rareté, et de l'apparition de l'économie circulaire.

Anne de Bethencourt souligne que la raréfaction des ressources impose de trouver une nouvelle créativité, tout en limitant l'impact environnemental des activités et en essayant même de leur donner un impact favorable – sur le modèle de l'économie circulaire dite Cradle to Cradle, inventée par McDonough et Braungart, qui interdit l'utilisation de produits toxiques et impose de penser à la suite de vie des produits (déconstruction plutôt que démolition) et à la valeur des matériaux après leur utilisation initiale. Le modèle de vente est également modifié (si le fabricant vend un service plutôt qu'un bien, il a intérêt à la durabilité de ce dernier). Ce modèle économique permet de créer de la valeur plusieurs fois avec les mêmes matières.

Caroline Gans-Combe cite l'exemple d'Audi, qui se porte très bien car l'entreprise a intégré cet aspect de l'économie circulaire ; 90 % de l'aluminium est réutilisé jusqu'à cinq fois dans leurs véhicules, et une part importante des salariés est employée à la destruction des anciens véhicules.

Catherine Kuszla met en avant la nécessité de disposer d'outils de communication permettant d'identifier la valeur générée par l'économie circulaire ; Il est essentiel de prendre en compte dans les actifs l'absence de toxicité des produits ou leur capacité à être réparés. La communauté des spécialistes des sciences de gestion se pose la question d'une modification de ces outils dans le contexte de changement de l'économie. Il importe pour ce faire de mettre en rapport des financeurs, des industriels et des académiques ; les fondations ont un rôle à jouer dans la recherche de ces solutions.

Béatrice de Durfort demande comment introduire une rupture dans les modalités d'action.

Catherine Kuszla souligne que toutes les ruptures partent d'une intention claire. Si l'on veut maintenir le modèle existant coûte que coûte, on ne voit pas l'étape suivante. L'exemple de Kodak, qui a inventé l'appareil numérique mais n'a pas voulu le commercialiser pour continuer à vendre des pellicules, et a fini par disparaître, en témoigne. À l'inverse, le producteur de moquette Desso, qui a voulu réaliser des produits renouvelables, hygiéniques, et loue l'usage de moquettes qu'il récupère après un certain temps, est en train de mettre en place un modèle circulaire, qui les rend plus indépendants de la matière première, fidélise les clients et limite l'impact de leurs produits sur la santé. Cet objectif n'est pas réalisé

à 100 %, mais il est en passe de l'être, à partir d'une intention initiale clairement affichée. Un autre exemple est celui de Philips, qui vend désormais à l'aéroport d'Amsterdam une garantie d'intensité lumineuse, plutôt que des ampoules ; l'entreprise se charge de l'entretien, et elle a donc intérêt à mettre en place des produits durables.

Xavier Corval indique qu'Ecosphère a conquis comme client le traiteur événementiel haut de gamme Potel & Chabot, qui a signé le pacte national contre le gaspillage alimentaire, inspiré des solutions d'Ecosphère. Les clients du traiteur ont eu une réaction tout à fait inattendue ; l'un de ces clients a même indiqué vouloir remonter son niveau de commande en sachant que ce qui ne serait pas consommé ne serait pas jeté.

Ecosphère a par ailleurs créé des partenariats avec les pouvoirs publics, avec la signature du Pacte national de lutte contre le gaspillage alimentaire par tous les acteurs de l'agroalimentaire, mais également par les entreprises sociales, à sa demande. L'État reconnaît ainsi une nouvelle catégorie porteuse d'intérêt général.

Une participante s'interroge sur l'existence d'échanges avec les jeunes d'établissements scolaires.

Xavier Corval répond qu'il n'en a pas eu le temps jusqu'à présent ; en revanche, il souhaite mettre à disposition du grand public des outils numériques – Ecodon et une application mobile prochainement.

Caroline Gans-Combe cite l'initiative « *Get a pig* », qui vise à attribuer un cochon à chaque école en Chine et au Japon. 87 % des écoles japonaises ont effectivement un cochon, et ne produisent donc plus de déchets ; ce cochon est ensuite mangé à la cantine de l'école.

Anne de Bethencourt indique que la Fondation Nicolas Hulot travaille avec HEC (autour de la vente de l'usage au lieu de la vente des biens), ainsi qu'en direction du grand public, au sujet de la notion d'obsolescence programmée. Les gens y sont très sensibles, dans une période de difficulté de pouvoir d'achat. Les jeunes sont intéressés, mais ils ne sont pas les seuls.

Catherine Kuszla juge important de travailler avec les jeunes, futurs décisionnaires, mais également avec les personnes d'ores et déjà en poste. Elle a développé un master en ligne intitulé « Stratégies de pilotage et conduite du changement », pour mettre les cadres dirigeants devant les anciens et nouveaux modèles managériaux. Dans ce cadre, les personnes devaient mener un projet, dont tous relevaient de l'économie circulaire. L'un des directeurs territoriaux d'ERDF a par exemple décidé de mutualiser avec

les collectivités locales les différents travaux nécessaires (raccordement à l'électricité, mais aussi à Internet, etc.), en jouant le rôle de coordonnateur local qui faisait économiser des millions d'euros à ces collectivités.

Caroline Gans-Combe cite l'iPhone comme un exemple caractéristique d'obsolescence programmée, qui fonde l'ensemble de la croissance aujourd'hui.

Claire Rigaud Bully, Secrétaire Générale de la Fondation Neurodis qui a lancé l'initiative RECER récemment pour récupérer le matériel informatique avec un recycleur, en lien avec des ateliers protégés, demande comment entrer dans le système Ecosphère.

Xavier Corval répond que des acteurs contactent Ecosphère tous les jours. Il a notamment beaucoup travaillé avec Emmaüs. Les partenaires définissent leurs besoins, et Ecosphère fait en sorte de faire se rencontrer cette demande et l'offre. Il travaille cependant pour l'instant uniquement dans le domaine des surplus alimentaires et non alimentaires. La grande distribution jette avec Ecosphère 35 à 100 % de produits en moins qu'elle ne le faisait auparavant, pour les valoriser dans une nouvelle économie circulaire. L'intérêt de ces acteurs peut aller jusqu'à l'amélioration de leur éligibilité à des fonds ISR (qui est corrélée au volume de déchets produits).

Catherine Kuszla souligne que les éléments de valorisation ne doivent pas se limiter aux coûts économisés. La comptabilité internationale impose aujourd'hui de travailler en juste valeur, ce qui pose problème lorsque le marché n'existe pas : faut-il dans ce cas travailler en coût d'opportunité ?

Béatrice de Durfort demande si un débat a été ouvert avec l'Ordre des experts-comptables et la Cour des Comptes.

Catherine Kuszla répond qu'elle n'a pas travaillé directement avec la Cour des Comptes ; si l'Ordre des experts-comptables est intéressé par ces questions, ces dernières se règlent au niveau international, dans des instances où la France est peu représentée.

Caroline Gans-Combe cite l'exemple de Skype, dont 95 % des clients accèdent au service gratuit, mais qui n'en demeure pas moins le premier opérateur téléphonique mondial. Elle évoque également Airbnb et l'autopartage, qui conduisent des particuliers à louer leur appartement ou leur véhicule, ou encore un système d'échange de vêtements. Tous ces nouveaux aspects de l'économie, qui ne sont pas encore comptabilisés, doivent être mesurés, les flux financiers considérés étant de plus en plus importants. De manière générale, ces innovations proviennent large-

ment d'Afrique ou d'Asie. Les grands modèles économiques sont nés de la crise ; ce sera également vrai demain.

Régine Galard, Fondation de France, souligne que les modèles économiques issus de la crise étaient également souterrains dans un premier temps – que l'on pense par exemple au site Leboncoin.fr.

Caroline Gans-Combe souligne que les échanges monétaires de ce site ne sont pas connus. Il s'agit, quoi qu'il en soit bien d'économie circulaire, qui n'est absolument pas l'apanage des pauvres ou de ceux qui n'ont pas les moyens d'acheter du neuf. Des fablabs se mettent en place de plus en plus, avec des imprimantes 3D, des ateliers de réparation, etc. Cette nouvelle économie est en train de s'organiser, et doit être prise en compte par les entreprises, pour que cette nouvelle manière de se comporter par les individus soit transformée en valeur, y compris d'emploi.

Jena Paul Jusselme, Fondation de Coubertin, rappelle qu'il y a quarante ou cinquante ans, on réparait beaucoup plus que récemment ; on revient donc à des pratiques anciennes, parmi les particuliers mais également au niveau des collectivités.

Caroline Gans-Combe présente une vidéo du DEFY Venture, créé par Catherine Rohr, qui réinsère d'anciens délinquants par l'entreprenariat. Pascal Vinarnic de la Fondation Demeter évoque son originalité quelque peu déroutante, ses résultats, ses succès et la possibilité d'« exporter » cette initiative. En effet, ce programme consiste à aider d'anciens détenus impliqués dans des économies souterraines (trafic de drogue par exemple) à reconvertir « leurs compétences » dans un univers légal et à créer leur business. Le programme contribue à endiguer le cycle de la violence et de la pauvreté qui touche les ex-détenus et leurs communautés.

Au fil de son témoignage, Pascal Vinarnic démontre qu'il est possible d'optimiser toutes sortes de ressources, notamment celles considérées comme étant sans importance, voire inutilisables et de créer de la valeur.

Anne de Bethencourt signale pour terminer la formation Economie circulaire de la Fondation Nicolas Hulot.

Catherine Kuszla souligne l'importance pour l'université de faire le lien avec les fondations, pour faire évoluer leurs propres formations sur ces sujets.

Béatrice de Durfort regrette que le milieu des fondations soit trop coupé des universités ; elle souhaite renforcer la dimension universitaire des séminaires du Centre Français des Fonds et Fondations. Cette orientation doit être prio-

ritaire dans la perspective de la refonte de la fiscalité annoncée par le premier ministre. Si certaines niches doivent disparaître – ce qui est peut-être nécessaire –, les fondations devront disposer d'argumentaires et inventer de nouveaux dispositifs, et donc s'appuyer sur les réflexions des universitaires.

ATELIER 3

« Foundations and social Investments » : restitution du voyage d'étude à Londres

Modérateur

Gaspard Verdier
Consultant

Intervenants

Jean-Marie Destrée
Directeur général adjoint
de la Fondation Caritas France

Jean-Pierre Lefranc
Directeur financier
de la Fondation de France

Geoffroy Malcor
Directeur administratif
et financier de la Fondation
Abbé Pierre

Catherine Monnier
Déléguée générale
du Fonds ADIE pour
l'entrepreneuriat populaire

Christophe Person
Fondation Grameen
Crédit Agricole

Jean-Marc Pautras
Responsable de marchés
Fondation, Enseignement,
Recherche, Environnement,
Philanthropie
au Crédit Coopératif

Gaspard Verdier explique qu'au Royaume-Uni, le secteur des *social investments* est aujourd'hui assez développé, et a été soutenu et relayé par les politiques, David Cameron ayant inscrit ce sujet parmi les priorités des années à venir. Le voyage à Londres visait donc à découvrir la manière dont les choses se sont structurées au Royaume-Uni, où l'appui des acteurs philanthropiques sur le marché apporte des outils supplémentaires pour réaliser les missions.

De nouveaux philanthropes ayant des modes d'intervention très décomplexés ont développé l'idée d'une continuité ou d'une complémentarité entre les outils du don et de l'investissement. Cette offre nouvelle de capital philanthropique répond à une limitation de l'aide publique au développement, à des effets d'augmentation des inégalités. Dans les pays développés, beaucoup de personnes proposent des solutions nouvelles, hybrides, avec par exemple des associations contrôlant des entreprises.

L'optimisation du couple moyens/missions met en avant différents types de fonctionnement :

- le don, qui permet de réaliser des actions mais n'a aucun rendement financier (Unlimited, Ashden, qui propose des prix mettant en avant certains acteurs sociaux, Fondation Shell, qui propose des accompagnements financiers importants) ;
- le PRI (*program related investment*) : dispositif d'investissement des fondations, dont certains atteignent des centaines de millions de dollars, et dont le retour financier est limité : Sainsbury, Esmée Fairbairn, Barrow Cadbury, Lankelly & Chase, City of London, Aga Khan Foundation ;
- le MRI (*mission related investment*), dont le retour financier est plus important, tout en conservant un objectif lié à la mission de la fondation (cette logique allant dans certains cas de l'investissement classique à l'investissement socialement responsable) : Panahpur, Omidyar Network, GHIF.

Présentation des intervenants

Catherine Monnier indique que l'ADIE est une association pionnière et leader du microcrédit accompagné en France.

Geoffroy Malcor signale que la Fondation Abbé Pierre est issue de l'Association Emmaüs ; elle vise à lever des dons dans la perspective de ses missions de lutte contre le mal-logement. Cette fondation a eu la chance de disposer rapidement de réserves importantes ; les deux tiers de ces sommes sont redistribuées au secteur associatif, mais la Fondation a par ailleurs créé un FCP (Fonds Commun de Placement) « Agir avec la Fondation Abbé Pierre », visant

à collecter des dons et à mettre en œuvre un investissement solidaire.

Jean-Pierre Lefranc explique que la Fondation de France n'est pas une fondation opérante ; elle collecte des fonds et les redistribue pour des actions menées dans les champs de l'intérêt général. Disposant de fonds importants, elle a souhaité diversifier ses placements, notamment autour de l'ISR (Investissement Socialement Responsable).

Christophe Person indique que la Fondation Grameen Crédit Agricole a reçu une dotation de 50 M€ à sa création, qui est engagée en intégralité dans ses actions (microfinance, *social business*).

Jean-Marie Destrée explique que la Fondation Caritas France a été nouvellement créée par le Secours Catholique. Il était particulièrement intéressé par un voyage à Londres, après un premier voyage d'étude aux États-Unis lui permettant de découvrir le monde de la philanthropie dans ce pays.

Jean-Marc Pautras rappelle que le Crédit Coopératif est une banque au service du secteur de l'économie sociale et solidaire, avec notamment la mise en place de fonds dont une partie de l'intérêt finance des actions solidaires et dont une partie de l'encours est utilisé au financement de missions. Il y a par ailleurs bien souvent besoin d'une expertise sectorielle. Un autre point est le besoin d'accompagnement, au-delà du financement. Enfin, il lui semble qu'il y a un besoin d'une chaîne de financements complète (don, crédit, garantie) pour les acteurs.

Diagnostic de la situation londonienne

Catherine Monnier retient deux points essentiels du voyage à Londres.

Le premier est la perception d'une grande effervescence, d'une grande volonté d'essayer, de prendre des risques.

Le rôle de l'État est par ailleurs à souligner, notamment au sujet des comptes dormants qu'il a décidé d'utiliser pour financer des actions d'intérêt général (notamment par le biais des *impact bonds*). Le travail en commun entre secteur public et secteur privé est particulièrement remarquable au Royaume-Uni.

Enfin, Catherine Monnier retient l'exemple de Pierre Omidyar, fondateur d'eBay, et de l'« entreprise d'investissement philanthropique » qu'il a créée.

Geoffroy Malcor a pour sa part recherché à Londres des modalités de placements financiers ayant un vrai impact

social, avec un couple rentabilité sociale/rentabilité financière pertinent. Panahpur a constitué un exemple intéressant de ce point de vue. Cet acteur a constitué trois fonds, l'un dont la rentabilité est la plus garantie (mode MRI), l'autre qui correspond au modèle PRI et le dernier enfin, la *hope fund*, dont le risque est le plus important.

Jean-Pierre Lefranc fait part de l'intérêt de la Fondation de France pour la manière dont les Anglais savent aller vers des placements financiers plus complexes, et dépasser les frontières établies. Les fondations affirment avoir une autre place que celle des associations, et ne vouloir financer que des structures dont la pérennité économique est assurée. Le troisième point est leur capacité à réussir le passage entre des placements dits sans risque et les placements dits *d'impact investing* ou *social investing*. Esmée Fairbairn a notamment expliqué sa manière d'expérimenter différentes modalités de financement des associations – le prêt dans un premier temps, puis la construction de bâtiments écologiques à des loyers corrects permettant aux locataires de racheter in fine l'actif.

Enfin, l'interventionnisme du gouvernement anglais, la manière dont il garantit une certaine liquidité du marché, sont apparus très intéressants. De manière générale, la diversité des approches et le pragmatisme des différents acteurs est à noter.

Christophe Person souligne que des acteurs de différents pays ont réussi à travailler ensemble, de même que des acteurs de différentes structures (fondations, associations, pouvoirs publics). Le thème de la réduction de la récidive des condamnés à de courtes peines a fait l'objet d'un travail coopératif, dans le cadre du *social impact bond*, qui rémunère le placement en fonction des résultats, soit la diminution de la récidive.

Jean-Marie Destrée juge le lien entre le don et l'investissement un point majeur de ce qu'il a observé à Londres ; de même, les fondations parviennent à réunir des acteurs n'ayant pas l'habitude de travailler ensemble, privés et publics. La plupart de ces fondations ne jouent pas la totalité de leurs *assets* dans les différentes directions qui sont prises. La personnalité des acteurs du monde des financeurs londoniens est également à souligner. Enfin, Jean-Marie Destrée relève que l'accompagnement des porteurs de projets est dans certains cas beaucoup plus long qu'en France, jusqu'à sept ou huit ans.

Jean-Marc Pautras retient de la restitution de ce voyage le besoin de mettre différents acteurs autour de la table pour essayer d'inventer de nouveaux outils. La question du risque de réputation a par ailleurs été soulevée. Au-

delà de la question des liquidités, celle de la forme juridique est à souligner. Il est d'ailleurs question dans la nouvelle loi relative à l'économie sociale et solidaire en cours d'adoption de faciliter l'usage de la notion d'association, et de simplifier celle de fondation, afin de rendre plus simple le financement d'actions d'intérêt général.

Prospective

Geoffroy Malcor indique que la Fondation Abbé Pierre a investi près de 20 % de ses réserves dans un outil d'investissement solidaire auprès des associations qu'elle soutient, en montant une société commerciale visant à aider les associations soutenues à se structurer. Un partenariat est en train d'être noué avec une banque, qui sera caution des prêts alloués. Une action est par ailleurs mise en place dans le domaine foncier, les financements du logement très social ne permettant pas toujours aujourd'hui de trouver du foncier à un prix intéressant.

Un travail doit être mené au sein des fondations pour se saisir des finances solidaires, sur le modèle de ce qui se fait au Royaume-Uni.

Jean-Pierre Lefranc indique que la Fondation de France a pour sa part décidé d'augmenter la part de ses placements ISR, qui atteignent aujourd'hui un niveau de 40 %. Elle a par ailleurs décidé de commencer à investir dans des fonds finançant des projets environnementaux ; ces montages sont extrêmement complexes, et doivent faire l'objet d'un travail sérieux. La troisième action consiste à participer à des fonds consacrant 10 % de leur montant directement sur le terrain, et dont le retour est très incertain. La Fondation de France essaie par ailleurs de faire évoluer sa gouvernance afin d'améliorer le lien entre le financeur d'une part et l'activité programme d'autre part. Enfin, il existe un besoin de travailler collectivement pour savoir de quoi l'on parle exactement – au sujet de l'ISR, par exemple, qui est très souvent cité. La compréhension de l'environnement est un point essentiel pour évoluer.

Christophe Person explique que la Fondation Grameen Crédit Agricole est en train de faire le bilan de son action depuis cinq ans. Elle éprouve des difficultés à atteindre sa mission sociale dans les zones rurales les plus isolées. Il existe des moyens de « mitiger » les risques dans certains cas pour faciliter le financement d'institutions de micro-crédit agricoles très sociales, grâce notamment à des partenariats.

Jean-Marie Destrée souhaite pour sa part creuser cette dynamique des *social bonds*, dans une perspective de coûts évités, et dans un environnement de co-financement public/privé.

Jean-Marc Pautras indique que le Crédit Coopératif travaille depuis deux ans sur la manière de créer un lien entre acteurs sociaux et financeurs, par le biais des fondations. Cette démarche devrait aboutir au mois de février.

Echanges avec la salle

Vincent Faber, Fondation Trafigura, met en avant le continuum entre la philanthropie traditionnelle et les outils financiers sophistiqués, citant l'expression de Venture Philanthropy, qui fait le lien entre les différentes modalités. Dans ce contexte, l'action et son financement doivent être jugés à l'aune de son intérêt pour le bénéficiaire.

Geoffroy Malcor fait valoir que cela pose la question de savoir comment mesurer concrètement la rentabilité sociale des actions financées.

Jean-Marc Pautras remarque que, dans certains cas, le retour sur investissement est illusoire, et le don est essentiel – par exemple dans le domaine de la création culturelle.

Catherine Monnier souligne le risque de se retrouver avec des systèmes d'évaluation divergents entre le financeur et l'acteur.

Gaspard Verdier cite l'exemple de Barrow Cadbury, qui travaille notamment sur le sujet de l'enfance vulnérable. Un système de don a été mis en place pour cette mission, mais un *social bond* a également été élaboré, rémunérant le prêteur à proportion de la limitation des nuitées passées par les enfants en institution.

Frédéric Theret, Directeur du Développement de la Fondation de France, s'interroge sur la limite entre un investissement philanthropique non lucratif et un investissement à but lucratif.

Gaspard Verdier souligne que les fondations londoniennes sont décomplexées quant à la rentabilité attendue de tel ou tel investissement ; tout retour sur investissement bénéficie cependant quoi qu'il en soit à la structure d'intérêt général. La question se pose ensuite des investissements réalisés par les fondations dans des entreprises qui pour leur part réalisent des bénéfices. Chacun est responsable de ses décisions en la matière. Le risque de *mission drift* existe bien.

Francis Charhon observe que le système anglais est par ailleurs différent du système français : la France est bien plus restrictive en termes de fiscalité. En France, les fonds philanthropiques sont défiscalisés, et la question de la ligne jaune à ne pas franchir est donc beaucoup plus prégnante, d'autant qu'elle fait l'objet de réponses particulières de l'administration fiscale.

PLÉNIÈRE I

Motivations philanthropiques des grandes fortunes en Europe du Nord, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Suisse

Intervenants

Jérôme Kohler

Fondateur de la société
de conseil l'Initiative
Philanthropique

Juliette Feeney-Timsit

Directrice du French American
Charitable Trust

Béatrice de Durfort

Je voudrais remercier en ouverture de cette plénière les personnes qui apportent leur enthousiasme et leur expertise à cet Atelier des Fondations ; plus de la moitié des participants à ce séminaire interviennent à la tribune.

Je remercie la Fondation Mérieux pour son accueil, l'Académie Musicale de Villecroze qui nous offrira demain un concert, ainsi que les Fondations Edmond de Rothschild, la Fondation d'entreprise La Mondiale, la Fondation BNP Paribas, la Fondation Culture et Diversité et la Fondation Hippocrène.

Nous avons également pu mobiliser un certain nombre de fondations suisses, et je voudrais notamment remercier la Fondation Gandur pour l'Art, Lenz & Staehelin, Oak Foundation, la Fondation Lombard Odier, Hope Foundation, Fluxum Foundation, le Graduate Institute of Geneva et la Gebert Rűf Stiftung.

Je remercie également mon équipe, en particulier Eve Sejalon, Suzanne Gorge et Nathalie Wierre, qui ont préparé ces journées, ainsi que nos stagiaires Anh-Mai Nguyen et Andrea Shaefer. Je voudrais enfin remercier Thérèse Laval et Michèle Hannoyer pour le concours qu'elles nous prêtent tout au long de l'année pour apporter des réponses à vos questions.

Il est maintenant temps de laisser la parole à Jérôme Kohler pour une restitution de son travail sur les motivations philanthropiques des grandes fortunes ; il sera ensuite « challengé » par Juliette Timsit, qui apportera un regard franco-américain sur le sujet.

Présentation de l'étude

Jérôme Kohler

Je remercie le Centre Français des Fonds et Fondations pour son invitation ; je suis très heureux d'être présent aujourd'hui. Je présente cette étude pour la première fois ; elle a été menée sur cinq ans, et fait suite à une étude menée en Europe du Sud.

J'ai la chance de travailler avec Marc Abélès, Directeur du laboratoire d'anthropologie sociale à l'École des Hautes Études ; il est également professeur invité à Buenos Aires, Stanford et d'autres universités importantes.

Nous essaierons de nous focaliser sur les tendances constantes au sein de chaque pays, puis sur les déterminants de la philanthropie. Enfin, cette étude conduit à des changements de typologie par rapport à ce qui avait été élaboré suite à l'étude sur l'Europe du Sud, et par rapport à ce qui existe aux États-Unis.

La population étudiée se décline comme suit par âge :

- Moins de 45 ans : 11 %
- 45 à 60 ans : 35 %
- 60 à 75 ans : 48 %
- Plus de 75 ans : 6 %

Les niveaux de fortune (qui ne sont pas toujours connus avec précision) sont les suivants :

- 5 à 20 millions d'euros : 33 %
- 20 à 100 millions d'euros : 37 %
- 100 à 300 millions d'euros : 17 %
- 300 à 600 millions d'euros : 4 %
- Supérieur à 600 millions : 9 %

Les 60 personnes interviewées sont originaires de Belgique (34 %), du Luxembourg (24 %), des Pays-Bas (21 %) et de Suisse (21 %).

En Europe du Sud, nous avons observé un balancement entre une philanthropie « passionnée » (coup de foudre pour une cause, prise de conscience d'un problème social, accident de la vie) et une philanthropie « raisonnée » construite à partir de l'identification d'une problématique, d'une fracture sociale ou d'un besoin social.

En Europe du Sud, la philanthropie se caractérise de la manière suivante :

- une affaire de famille,
 - une dimension religieuse
- ou un engagement humaniste marqués,
- une aventure émotionnelle,
 - une action dégagée des contingences de l'évaluation et de la mesure d'impact (philanthropie « artisanale »),
 - un parcours personnel relevant du domaine de l'intime.

L'importance de la dimension religieuse, en France et en Italie notamment, était pour moi une surprise. J'étais d'ailleurs très intéressé par l'analyse des valeurs mise en avant tout à l'heure ; nous avons effectivement eu la surprise de voir que les références étaient relativement éloignées de la religion en Espagne (beaucoup plus qu'en Italie).

La typologie des philanthropes d'Europe du Sud est différente de celle des philanthropes américains. Cette typologie est un mélange de ces différents éléments mais permet d'avoir une lecture de l'environnement mental dominant.

- Le croyant (considérant que l'autre est fait à l'image de Dieu) ;
- L'humaniste ;
- L'héritier (sur le modèle des Rothschild, la philanthropie étant l'aboutissement de l'accumulation de fortune) ;
- Le passionné (engagement profond de la personne qui y consacre temps et argent) ;
- Le *venture philanthropist* (qui identifie de manière extrêmement rationnelle un problème de société et les solutions à y apporter) ;
- Le dirigeant d'entreprise ou le self-made-man (qui a bénéficié de l'ascenseur social, et intervient souvent par des bourses d'études ou des aides à la création d'entreprise).

Les catégories relevées aux États-Unis et que l'on ne retrouve pas en Europe du Sud, et très peu en Europe du Nord, sont les suivantes :

- Le philanthrope communautaire, qui n'existe pas en Europe du Sud (communautés ethniques, sexuelles, géographiques) ;
- Le mondain.

Des différences de comportement sont marquées entre Europe du Nord et Europe du Sud. Je souligne que notre étude, étant qualitative et non quantitative, a dégagé des tendances plutôt que des faits absolus.

Dans l'étude précédente sur l'Europe du Sud, on insistait notamment sur le caractère artisanal des pratiques philanthropiques, et sur l'importance de l'aventure spirituelle. On soulignait la dimension intime de l'acte philanthropique. Enfin, on observait l'importance accordée à la discrétion par opposition à la publicisation de ces pratiques outre-Atlantique.

De l'étude menée en Europe du Nord émerge une nouvelle image de la philanthropie qui tient à la fois à sa localisation (pays du nord, protestantisme) et à ses acteurs (nouvelle génération de grandes fortunes). On observe davantage de « philanthropie raisonnée », en contraste fort avec la notion de « philanthropie passionnée » très présente en Europe du Sud sans pour autant que cette philanthropie s'aligne totalement sur le modèle américain.

Nous avons relevé sept différences marquées entre Europe du Nord et Europe du Sud.

- 1) L'apparition d'une philanthropie hybride : son déclencheur s'appuie sur des motivations très personnelles mais sa conception, son organisation et sa mise en œuvre penchent clairement du côté de la rationalité et de l'efficacité. Nous pouvons citer l'exemple d'une personne ayant vécu le suicide de son fils, et dont on aurait pu penser que la réaction serait extrêmement rapide, alors que l'action philanthropique a été menée par la suite de façon extrêmement rationnelle.
- 2) Son corollaire est la professionnalisation de la philanthropie individuelle ou familiale.
- 3) L'affirmation d'une génération d'héritiers qui a une vision entrepreneuriale de la philanthropie se structurant autour de la notion de projet et se déployant dans des domaines globaux : l'environnement, le développement, la recherche, la médecine.
- 4) Le caractère entrepreneurial et prospectif explique l'apparition, plus marquée que précédemment, de domaines émergents dans le champ philanthropique européen.
- 5) L'existence d'une véritable ambition basée sur l'idée d'une réussite philanthropique qui correspond bien à cette nouvelle philanthropie de projet. Cette notion de réussite porte néanmoins en elle le risque d'échec.
- 6) Cette ambition se traduit par l'importance des moyens mis en œuvre : équipe dédiée, locaux spécifiques et moyens financiers très significatifs.
- 7) La question de la pérennisation et de la transmission de la structure philanthropique est souvent posée, parfois en corollaire de celle à la transmission de la fortune.

La philanthropie d'Europe du Nord est centrée sur les valeurs. Un certain nombre de valeurs et de sentiments constituent un socle philanthropique auquel les personnes interviewées se réfèrent :

- **L'identité et le sens :**
 - « Qu'a-t-on comme identité en étant riche et en ne faisant rien ? »
 - « Donner du sens »
- **La responsabilité : « c'est une responsabilité de chacun comme être humain ».**
- **La dette morale, le devoir :**
 - « Sentiment toujours présent de devoir aider la société »
 - « Dans ma vie j'ai eu beaucoup de chance, je veux en faire profiter les autres »
- **L'utilité : « lorsque les philanthropes donnent, cela doit être utile à la société et non à eux ».**
- **La discrétion et l'humilité :**
 - « Live modestly like other people without show-off »
 - « Lord is going to punish your proudness »
- **La loyauté à la cité, au pays d'accueil :**
 - « Loyalty to the city means giving back »
- **La satisfaction :**
 - « Je reçois bien plus que je ne donne »
 - « La satisfaction ne veut pas dire égotisme ».

Béatrice de Durfort

Vous parliez de la transmission en disant qu'elle est plus forte en Europe du Nord ; s'agit-il de la transmission au sein des familles, ou de manière plus large, au-delà de ce cercle familial ?

Jérôme Kohler

La priorité est la transmission au sein de la famille, mais aussi dans certains cas (au Luxembourg et en Suisse notamment) pour pérenniser les structures au-delà du cercle familial.

Une participante

L'ambition de changer le monde est-elle spécifique à l'Europe du Nord ? Par ailleurs, qu'entendez-vous par l'idée que l'ambition de réussite porte en elle-même le risque de l'échec ?

Jérôme Kohler

Certaines personnes nous ont déclaré qu'elles jugeaient le problème de la pauvreté insupportable, et qu'elles souhaitaient le régler dans un périmètre géographique, ou sur un secteur précis.

Pour ce qui est votre deuxième question, il va de soi que l'on est obligé d'admettre la possibilité de l'échec dès lors que l'on mesure les résultats d'une action. La notion d'objectivité est donc à double tranchant.

Marie-Stéphane Maradeix

Ce manque d'ambition dans les pays du Sud, et notamment en France, peut-il être corrélé avec un plus grand éparpillement des sujets traités par les fondations françaises ?

Jérôme Kohler

Les fondations d'Europe du Nord affichent effectivement souvent des ambitions beaucoup plus précises, avec un périmètre plus défini. On ne parle pas de protéger l'environnement, mais de protéger la biodiversité marine en Asie du Sud-est, par exemple. De ce fait, les critères d'évaluation sont plus restreints.

Notre étude fait apparaître que la notion de famille se confond parfois avec celle de lignée.

L'échantillon comporte bien entendu de très nombreux cas de fortunes de première génération acquises par une progression dans l'entreprise, par la création d'entreprise et sa monétisation ou par mariage. Néanmoins, une tendance forte se dégage – sans que nous puissions occulter un biais dû au caractère ciblé de l'échantillon. Cette tendance est la transmission d'un caractère entrepreneurial de génération en génération (sur plus de 3 siècles – soit 7 générations – au sein d'une famille néerlandaise par exemple). La génération en cours, comme les précédentes avant elle, développe et fait fructifier les affaires familiales.

Dans le même esprit, certains reconstituent et dépassent largement des fortunes familiales disparues pour des raisons historiques (guerre du Liban, arrivée de Nasser au pouvoir) et revendiquent ce passé familial aisé.

Cette fortune pérenne et transmise renforce la notion souvent évoquée de n'être « qu'un maillon de la chaîne ».

Cependant, l'imbrication entre famille, fortune et implantation locale fait apparaître, au-delà de la transmission au sein de la famille, un phénomène de redistribution à un large spectre de causes mais sur un territoire défini (villes de Luxembourg, Genève, Rotterdam, Amsterdam) dans

une approche où aisance matérielle va de pair avec une volonté de bien-être communautaire.

Sauf quelques rares cas, la religion – croyance ou pratique – n'est ni citée, ni revendiquée. Elle apparaît comme bien moins explicite qu'en Europe du Sud. Inversement, nombreux sont ceux qui se revendiquent comme laïcs

Cependant, le protestantisme, le calvinisme comme environnement et poids historique ne peuvent être négligés dans des pays où la société s'est structurée sur ces bases religieuses. Ce caractère particulier des comportements trouverait alors sa place dans la notion de prédestination webérienne qui transparaît. La fortune serait donc une expression de cette prédestination – mélange de volonté divine et de libre-arbitre (« savoir saisir la chance ») – et, compte-tenu de la discrétion de mise quant aux questions d'argent et de fortune, la philanthropie, même anonyme ou très discrète, reste alors un moyen de faire le bien tout en manifestant, par ce détour, sa prédestination.

Nous avons pris en considération, à l'instigation d'un philanthrope suisse que nous avons interrogé, le rôle des biotopes. Le biotope est l'ensemble des éléments de l'environnement qui ont un impact sur les comportements, le positionnement et la perception de lui-même qu'a un individu. Chacun des pays étudiés révèle un biotope particulier qui permet d'avoir une lecture particulière des comportements philanthropiques.

Un des éléments communs d'un pays à l'autre et qui joue fortement sur l'initiative et la structuration de la philanthropie est un environnement fiscal et juridique très avantageux aux fondations et aux trusts. Dans certains cas, l'outil philanthropique contribue à protéger le patrimoine de la famille et sa transmission. Cette caractéristique est plus ou moins marquée dans chacun des pays et dépend très clairement du niveau de fortune.

Notre étude a fait apparaître une approche distanciée de la fortune.

Les philanthropes font part d'un certain bonheur ou satisfaction « comme si, après avoir passé leur vie à construire ou maintenir leur place dans la société et à accumuler des biens, ils décidaient de faire autre chose de leur vie ».

Cela induit un véritable changement de valeur où les biens « intrinsèques » mis en évidence par Philippe Cohen (amour, sentiment d'avoir un but à sa vie) sont désormais privilégiés aux biens « extrinsèques » (signes de réussite sociale). Un des philanthropes luxembourgeois interrogés, décrit parfaitement ce glissement « *If you like money, you never have enough (...) but what's the point in having a fan-*

tastic house, a fantastic car if you are not doing something... if it's not helping someone else ».

Cette conception est renforcée par une approche de la richesse spécifique : la fortune est une résultante (héritage, entrepreneuriat...) et un outil. Elle peut donc être engagée au service d'une cause. Par ailleurs, certaines fortunes sont tellement considérables qu'elles en deviennent virtuelles car « non-mesurables » ; une personne interrogée m'a indiqué avoir perdu 150 M€ dans la crise (sa fortune passant de 500 à 350 M€), ce qui l'embêtait, mais ne l'empêchait pas de vivre. L'acquisition d'une fortune professionnelle, même si celle-ci est réalisée, fait naître un certain détachement. Il nous a enfin été dit que la fortune ne doit pas être exhibée et que la philanthropie, qui en est une des expressions, doit rester discrète.

Trois paramètres négatifs peuvent aller de pair avec la détention d'une grande fortune :

- L'isolement (et le risque d'enlèvement, relevé notamment au Luxembourg) ;
- La crainte, très fortement exprimée, de voir ses enfants « désorientés » (ce qui explique que beaucoup ne parlent pas de manière détaillée de leur fortune à leurs enfants) ;
- Le fait de fausser les rapports humains, l'identité étant cannibalisée par la fortune (certains philanthropes très fortunés expriment leur gêne face aux regards des autres et engendrant des relations déséquilibrées).

Au-delà des aspects émotionnels, nous avons relevé un engagement très structuré, voire professionnel. Nous constatons une démarche philanthropique raisonnée, quelle que soit la violence (suicide, découverte de l'esclavage moderne) ou la passion qui la déclenche (début d'une collection artistique, volonté de soutenir son pays d'origine...).

Cette démarche raisonnée se traduit en trois temps :

- Un temps de réflexion, de benchmark, de recherches et de rencontres qui peut prendre deux ans ;
- Puis un temps d'expérimentation, de prise de connaissances des partenaires potentiels ;
- Enfin un changement de dimension et le passage d'un projet individuel à un projet collectif.

La planification successorale et d'affectation patrimoniale peut conduire à la mise en place d'une fondation ou d'un trust qui précède le projet philanthropique. Disposant d'un outil perfectionné et de moyens financiers, la personne fortunée est conduite à mener une réflexion stratégique sur son utilisation philanthropique.

Enfin cette structuration se traduit par la prise en considération en amont des problèmes de pérennisation et de transmission de l'action philanthropique. Les enfants sont souvent décrits comme totalement libres de continuer, d'arrêter ou de modifier les actions philanthropiques « après moi le déluge, ils feront ce qu'ils voudront ». Néanmoins, l'appropriation de l'action philanthropique par les enfants est souhaitée.

La plupart cependant prépare la pérennisation en dehors de la famille en prévoyant une gouvernance restreinte, externe aux membres familiaux où ceux-ci ne sont plus majoritaires (cas notamment de certaines fondations néerlandaises ou luxembourgeoises centenaires). Nous sommes ici dans la lignée des problématiques de transmission des entreprises familiales à la 3^e ou 4^e génération.

L'éducation à la philanthropie, tout en restant une préoccupation régulièrement exprimée, se fait principalement par la discussion mais on voit apparaître une véritable éducation par la pratique où les jeunes générations sont envoyées sur le terrain pour suivre et évaluer des actions philanthropiques ou peuvent proposer des projets à soutenir à condition que la demande soit argumentée.

Au final, la typologie établie suite à la première étude est élargie aux notions de philanthrope communautaire et d'héritier/entrepreneur.

La catégorie de philanthrope communautaire, la première aux États-Unis, est une des révélations de cette étude.

En effet, on voit apparaître, indépendamment du pays d'origine, un attachement des philanthropes à leur territoire de vie suffisamment important pour qu'ils consacrent une grande partie de leurs subventions à des projets locaux, quels que soient les domaines de ceux-ci (solidarité, culture, santé, éducation)

Ces structures, où les autorités locales sont parties prenantes ou partenaires, jouent un rôle de service public bis ou relais dans de nombreux cas.

Cette philanthropie prend naissance dans deux environnements. L'un est le caractère indissociable du rôle historique de la famille, du lien entre la croissance de sa fortune et la prospérité de la Cité et donc du très fort sentiment d'appartenance et du devoir de « rendre en retour. » L'autre est un environnement qui a été à un moment une terre d'accueil dans un parcours d'exil (et souvent un pays où le philanthrope a constitué sa fortune). La notion de retour à la communauté est nourrie par une très forte reconnaissance et le souhait d'offrir les mêmes opportunités à d'autres ou d'améliorer la vie de ses concitoyens.

La catégorie de l'héritier/entrepreneur est pour nous suffisamment différente de celle des entrepreneurs, héritiers ou venture philanthropists pour que nous essayions d'en dresser une typologie spécifique.

Comme son nom l'indique, le philanthrope est d'abord un héritier qui est à la tête d'une fortune, d'une entreprise, de biens qui ont été constitués et accumulés sur plusieurs générations.

Cependant, l'entreprise ou la holding familiale est la structure juridique à partir de laquelle l'héritier va développer l'entreprise, entreprendre dans de nouveaux secteurs, investir et changer considérablement la taille des activités.

En parallèle, la pérennité de la fortune et son développement induit une réflexion sur son rôle personnel dans la société et sur les obligations de son statut social. Cette réflexion conduit à envisager de mettre en place une philanthropie basée sur des principes entrepreneuriaux.

Ambitieuse, structurée comme une entreprise à but non lucratif, elle va intervenir dans des domaines innovants – biotechnologies et neurosciences, biodiversité, droits de l'homme, santé mentale des adolescents, plaidoyer... – et doit pouvoir évaluer son succès en mesurant l'impact de son intervention.

En conclusion, nous qualifierions cette philanthropie de « philanthropie de projet » : il nous semble que cette notion correspond bien à l'émergence d'un champ philanthropique diversifié, d'un type d'actions qui s'oriente vers de nouvelles formes de rationalité en s'émancipant des visions religieuses et caritatives traditionnelles (ce qui ne signifie pas que les motivations religieuses n'entrent pas en ligne de compte).

En même temps la philanthropie de projet ne s'aligne pas totalement sur la venture philanthropy ; elle n'est pas nécessairement guidée par des objectifs de retour sur investissement, de rentabilité et d'engagement personnel. Il est trop tôt pour l'affirmer, mais peut-être voit-on progressivement apparaître un nouveau modèle européen porteur de sa propre spécificité.

Je voudrais remercier les différents philanthropes qui ont accepté de répondre sans tabou et avec confiance à nos nombreuses questions ainsi que la Fondation Roi Baudouin, la Fondation du Luxembourg et une très grande fondation suisse.

Enfin je tiens également à remercier très chaleureusement le département philanthropique de BNP Paribas Wealth Management qui a commandité ce projet et nous a donné les moyens de le mener à bien.

Discussion

Juliette Feeney-Timsit

Il est très intéressant de retrouver dans cette étude des points communs avec la philanthropie américaine.

Jérôme Kohler

Nous avons mentionné le fait que la philanthropie est fortement imbriquée avec le statut social, ce qui nous paraît étonnant d'un point de vue français. Pouvez-vous nous parler davantage de ce caractère désinhibé de la philanthropie ?

Juliette Feeney-Timsit

Le rapport décomplexé des États-Unis à l'argent s'explique par l'histoire du pays, qui a accueilli des vagues d'immigrants fuyant la persécution religieuse et cherchant à faire fortune. Il est vrai que les grands donateurs sont apparus très rapidement : Cooper, Carnegie, Mellon, Rockefeller ; ils existent encore, mais sont éclipsés aujourd'hui par les nouvelles fortunes de la haute technologie. Les grandes fortunes du XIXe siècle, qui ont été fondées par des personnes ayant un fort goût du risque, ont établi le modèle actuel de la philanthropie américaine.

Jérôme Kohler

Le comportement entrepreneurial prend en compte le risque, tout en essayant de le limiter. La même approche est relevée par les philanthropes, qui mettent également en avant la notion d'innovation.

Par ailleurs, la question de la transmission et de la pérennisation ne se traduit pas encore par des donations du vivant et des décapitalisations en Europe. Qu'en est-il aux États-Unis ?

Juliette Feeney-Timsit

Les spend down foundations existent depuis les années 1920 ; elles ont été remises au goût du jour récemment. Le cadre juridique est très différent aux États-Unis et en France ; ainsi, Bill Gates a décidé de léguer 20 Md\$ à ses enfants, alors que cela n'est pas possible de manière spontanée en France (problématique de la réserve héréditaire).

Dominique Lemaistre, Fondation de France

Les fondations reconnues d'utilité publique sont effectivement sommées d'être pérennes ; dans d'autres cas, dont le nôtre, il est possible de créer des fondations disposant de dotations consommables.

Juliette Feeney-Timsit

Bill Gates a remis le sujet à l'ordre du jour.

Dominique Lemaistre

Cela a effectivement impressionné.

Un participant

Je voudrais revenir sur la notion de prédestination.

Jérôme Kohler

Chez les protestants, la richesse est un élément de preuve soulignant la prédestination de l'individu. La philanthropie, requérant la fortune, est donc un élément de preuve.

Un participant

À l'inverse, chez les catholiques, il est perçu comme de mauvais goût d'afficher cette philanthropie, et donc cette fortune.

Jérôme Kohler

Je parle en l'occurrence d'une relation de soi à Dieu, mais non d'affichage de la fortune.

Un participant

En vous écoutant, je pensais à Aristote, qui relevait que la richesse est plutôt dans l'usage que dans la possession.

Béatrice de Durfort

J'ai noté dans votre étude la notion de fidélité à une communauté géographique. Cela me semble être une tendance très peu dominante de manière générale en France.

Jérôme Kohler

En France, nous connaissons des familles du Nord qui se sont d'abord intéressées à la création d'entreprises dans le Nord, qui soutiennent les musées ou les orchestres locaux. Cet intérêt spécifique pour des lieux particuliers n'est cependant pas affiché dans les statuts des fondations.

Fawzia Baba-Aïssa, Chargée de développement et du mécénat, Fonds pour les Femmes en Méditerranée

Combien de femmes avez-vous interrogé ? Avez-vous perçu une différence fondamentale selon le genre ?

Jérôme Kohler

Je n'ai pas observé de différence suffisamment frappante. Le genre ne crée pas de différences suffisamment marquées, à part pour dire que nos interlocutrices paraissent plus enthousiastes.

Juliette Feeney-Timsit

Des études ont été menées aux États-Unis sur le sujet du genre en philanthropie.

Jérôme Kohler

Ma dernière question concerne l'éducation des enfants à la philanthropie. Elle reste à l'état de question dans l'étude que j'ai menée, alors que le sujet paraît beaucoup plus prégnant aux États-Unis.

Juliette Feeney-Timsit

Aux États-Unis, il n'y a pas un colloque sur la philanthropie qui ne prévoit pas un débat sur la « *next gen* ». La culture du volontariat est très développée dans le pays, dès le plus jeune âge ; on veut transmettre le *giving back* ; des cours sont mis en place dans toutes les universités, et l'on trouve même des MOOC (massive open online course), et des Practicing Philanthropy Classes.

L'éducation de la nouvelle génération est véritablement structurée.

PLÉNIÈRE II

Fédérer en interne autour de ses valeurs

Modérateur

Philippe-Henri Dutheil

Fondation d'entreprise
Ernst & Young

Intervenants

Miren Bengoa

Fondation d'entreprise Chanel

Ericka Cogne

Fondation d'entreprise
Accenture

Hedy Graber

Pour-cent culturel Migros

Sophie Lacoste Dournel

Fonds Porosus

Agnès Lamoureux

Fondation de France

Philippe-Henri Dutheil

Bonjour chers amis ; nous travaillerons pendant une heure et demie autour de la thématique « Fédérer en interne autour de ses valeurs ». Vous voyez que la parité est aujourd'hui pleinement respectée, puisque je suis le seul homme pour cinq femmes.

Nos cinq intervenantes occupent des fonctions importantes dans chacune de leurs organisations.

Nous structurerons nos débats autour de cinq questions majeures. En introduction, il faut poser la question de la nécessité et de la possibilité de fédérer en interne autour des valeurs. Considérez-vous que les valeurs que vous portez soient consubstantielles de la construction et de la cohésion de votre fondation ?

Miren Bengoa

La Fondation Chanel a été créée en 2011, et soutient et accompagne des projets améliorant la condition de vie et l'indépendance économique des femmes.

L'idée de fédérer en interne autour des valeurs est essentielle pour la Fondation et pour l'Entreprise. Nous nous rendons compte que l'objectif d'implication et de mobilisation des salariées commence à prendre de plus en plus de place dans nos actions. Une fondation d'entreprise, pour autant qu'elle soit réellement motivée par l'engagement d'améliorer la situation de populations précaires, ne peut agir que sur la base d'une motivation interne des équipes.

L'adhésion des salariés à l'histoire de Chanel, au mythe, à la qualité des produits, etc., rend d'autant plus difficile pour l'Entreprise la mise en place d'une Fondation, les attentes des salariés étant déjà très importantes.

Philippe-Henri Dutheil

Quel est le nombre de salariées de Chanel ?

Miren Bengoa

Nous comptons 20 000 salariées.

Philippe-Henri Dutheil

Quels sont les métiers représentés ?

Miren Bengoa

Nous présentons tous les métiers de la conception à la production et à la distribution, ce qui nous permet d'ailleurs de mener des actions de mécénat technique.

Philippe-Henri Dutheil

Accenture compte pour sa part à peu près 5 000 salariés en France ; sa fondation date de 1996. Quel est votre point de vue sur la question de la valeur ?

Ericka Cogne

Accenture est issu de la société Arthur Andersen ; sa fondation date effectivement de 1996.

Nos valeurs sont parmi d'autres l'intégrité et la gestion responsable. L'entrée en bourse de 2001 a été l'occasion pour les différentes fondations d'Accenture dans le monde de bâtir un projet commun et faire « transpirer » ces valeurs.

Nous cherchons dans notre fondation à accompagner 500 000 personnes vers l'emploi. Nous ne sommes pas décorrés de l'Entreprise, et jouons au contraire un rôle de levier ; nous avons en outre besoin d'un soutien finan-

cier, mais aussi humain et professionnel de l'Entreprise. Nous n'étions que 70 participants il y a quelques années ; aujourd'hui, 1 450 collaborateurs de l'Entreprise sont associés aux projets de la Fondation ; une fois que nous avons convaincu la Direction, nous devons parvenir à y associer les salariés.

Philippe-Henri Dutheil

Merci. Vos réponses sont les mêmes, même si les populations des deux entreprises sont différentes. Je me tourne maintenant vers Sophie Lacoste Dournel, qui a créé en 2006 une première fondation à la mémoire de votre grand-père en faveur du sport pour les plus défavorisés, puis un fonds de dotation en décembre 2012. Pouvez-vous nous expliquer le fonctionnement de cette structure, son nom, ses valeurs ? Pourquoi, alors que l'entreprise Lacoste disposait déjà d'une fondation, avez-vous décidé de créer un fonds ?

Sophie Lacoste Dournel

Avant de répondre à vos questions, je voudrais rebondir sur le point relevé par Ericka Cogne, qui a souligné la nécessité de l'implication des dirigeants d'entreprise, qui est de manière générale difficile à obtenir.

J'ai eu la chance d'avoir des grands-parents extraordinaires, de grands champions de tennis pour l'un et de golf pour l'autre, ce qui leur a donné des valeurs d'exigence et d'esprit d'équipe extrêmement importantes. Ces valeurs ont pu être affirmées au sein de l'Entreprise elle-même. Dès lors que nous avons vendu l'Entreprise l'année dernière, nous nous sommes retrouvés orphelins, sans moyen de travailler ou de transmettre ces valeurs.

Il nous est apparu comme une évidence que nous devons mener un projet philanthropique ensemble. Porosus s'est donné pour mission l'aide à l'émergence des jeunes talents dans les domaines sportif et artistique; le nom est celui d'un très beau crocodile marin.

Philippe-Henri Dutheil

Vous voulez donc conserver un lien avec l'Entreprise que vous quittez.

Sophie Lacoste Dournel

Le crocodile était le surnom de mon grand-père, avant d'être une marque ; il est l'emblème de notre famille.

Philippe-Henri Dutheil

La Fondation d'entreprise continue-t-elle à exister ?

Sophie Lacoste Dournel

Oui, et j'y suis encore très impliquée dans sa gestion au quotidien.

Philippe-Henri Dutheil

Hedy Graber, Migros agit dans un domaine auquel nous ne sommes pas souvent confrontés, puisqu'il s'agit d'une fédération de coopératives. Cette fédération se dote d'une fondation ; quelles sont les valeurs que votre groupe a injecté dans cette nouvelle structure ?

Hedy Graber

Je suis très heureuse d'avoir l'occasion d'intervenir ici.

Migros est le principal groupe de commerce de détail en Suisse, et le principal employeur du pays, avec 87 000 salariés. L'Entreprise a été fondée par Gottlieb Duttweiler, qui allait vendre de manière ambulante des produits dans les vallées suisses. Le Pour-cent culturel Migros a été créé en 1957, et s'inscrit dans la stratégie du Groupe au même titre que sa stratégie commerciale. Il s'agit d'un engagement volontaire du Groupe dans les domaines de la culture, de la société, de la formation, des loisirs. Le fondateur avait notamment considéré que les concerts de musique classique étaient trop chers, et devaient devenir accessibles à ses employés, par exemple.

Migros ne vend pas d'alcool, pas de cigarettes, pas de jouets guerriers ; ses directeurs ne touchent pas de bonus, et reçoivent des salaires qui ne sont pas très élevés par rapport à ce que l'on observe ailleurs. Les personnes qui viennent travailler à Migros connaissent ces valeurs, auxquelles s'ajoute le Pour-cent culturel.

Philippe-Henri Dutheil

Qu'en est-il de la mobilisation autour des valeurs au sein de la Fondation de France ? Où sont vos propres valeurs, au-delà des valeurs des fondations que vous abritez ?

Agnès Lamoureux

Certaines valeurs me semblent implicites, tandis que d'autres sont formalisées. Il existe une grande différence entre une fondation comme la nôtre et les fondations d'entreprises ou fondations de particuliers. Dans certains cas, les valeurs sont affichées au sein des entreprises ne sont pas vecteurs de mobilisation, au contraire de ce qui se passe chez nous, où les valeurs constituent clairement un socle commun. La question de l'appropriation des valeurs en interne est par ailleurs d'autant plus difficile qu'elles sont nombreuses.

Au sein de la Fondation de France, nous avons organisé une journée autour des valeurs de qualité, de responsabilité, etc., en réunissant l'ensemble des salariés et bénévoles, qui ont pu ainsi se retrouver.

Philippe-Henri Dutheil

Nous voyons qu'il y a une vraie convergence sur cette question, ce qui semble rassurant. La question suivante, assez naturellement, est de savoir comment vos salariés s'approprient ces valeurs. S'agissant des fondations d'entreprises, comment parvenez-vous à faire le lien entre les valeurs portées par les entreprises, de nature capitalistique, et celles des fondations ? Comment les salariés des entreprises s'approprient-ils les valeurs des fondations ?

S'agissant de la Fondation de France, comment les salariés mais aussi les bénévoles s'approprient-ils les valeurs ?

Agnès Lamoureux

À l'occasion de la convention qui réunissait les 300 parties prenantes (salariés et bénévoles à parts égales), nous avons notamment réalisé un micro-trottoir sur la valeur de l'audace, que je vous propose de visionner maintenant.

Un film est projeté.

Chaque table ronde était précédée d'une interrogation des bénévoles et salariés sur ce mode.

Philippe-Henri Dutheil

Vous communiquez donc en interne sur le modèle de ce qui se fait dans des entreprises commerciales. Quels sont les autres modes de communication que vous utilisez, pour que vos collaborateurs et bénévoles partagent ces valeurs ? Quelles sont vos recettes, pour éviter les écueils ?

Agnès Lamoureux

Il n'y a évidemment pas de recettes. Le risque réside dans le fait que les valeurs ne sont pas toujours comprises de la même manière, la perception individuelle et collective des valeurs n'étant pas toujours identique. À la Fondation de France, la valeur de qualité renvoie à la qualité de service que nous pouvons apporter aux fondations abritées ; pour une fondation opératrice, elle aurait un écho différent. Par ailleurs, nous ne cherchons pas à faire en sorte que l'ensemble des valeurs soient partagés par tous les salariés ; nous souhaitons qu'ils portent au moins quelques-unes de ces valeurs, tout en connaissant les autres.

Enfin, nous relevons des différences entre salariés et bénévoles, qui mettent beaucoup plus en avant la notion d'in-

dépendance, tandis que les salariés retiennent davantage la valeur de qualité.

Philippe-Henri Dutheil

Qu'en est-il de l'appropriation des valeurs au sein de Migros ?

Hedy Graber

La principale valeur de Migros commercial consiste à améliorer la qualité de vie des gens ; cette valeur est la même au Pour-cent culturel.

Nous encourageons des installations d'art contemporain d'avant-garde, des artistes dont le nom est encore totalement inconnu ; l'un des enjeux consiste à faire en sorte que nos caissières aient également accès à ce que nous proposons. Nous avons par exemple l'occasion de demander régulièrement à des artistes contemporains de réaliser des cabas vendus à la caisse.

Si le gérant de la coopérative régionale est très intéressé par la culture – c'est par exemple le cas à Migros Genève, où les salariés sont très incités à se rendre à des concerts, etc. –, la tâche est bien évidemment plus aisée que s'il se préoccupe uniquement de réaliser du chiffre d'affaires.

Philippe-Henri Dutheil

Certains des gérants de coopératives remettent-ils en cause le Pour-cent culturel, qui prélève de l'argent sur le chiffre d'affaires commun ?

Hedy Graber

Cela représente effectivement 80 M€ par an, soit 1 % du chiffre d'affaires. Notre Assemblée des délégués (qui correspond à l'Assemblée des actionnaires dans d'autres entreprises), est composée de 115 personnes extérieures, représentant les « Suisses moyens » ; il s'agit de l'organe suprême de l'Entreprise, qui est également responsable des statuts. Pour changer les actions du Pour-cent culturel, il faudrait modifier les statuts du Groupe ; c'est à l'heure actuelle inimaginable. Un sondage réalisé récemment montre qu'un quart des personnes interrogées dit aller faire ses courses à Migros en raison du Pour-cent culturel. Nous avons bien sûr des discussions en interne sur les actions menées (en fonction des goûts de chacun), mais dès lors que les directeurs commerciaux comprennent que notre travail est tout aussi professionnel que le leur, notre rôle est accepté. Nous avons prouvé en interne que nous sommes une équipe très professionnelle, ce qui facilite notre acceptation.

Philippe-Henri Dutheil

Ericka Cogne, vous nous disiez hier que 5 000 journées de mécénat de compétences avaient été offertes par les salariés d'Accenture. Comment avez-vous procédé ?

Ericka Cogne

En France, le mécénat de compétences s'est professionnalisé. On peut le mettre en œuvre de différentes manières. Il peut s'agir de missions avec une organisation classique (un consultant décide d'intervenir pour une structure associative pour un temps donné, en apportant un conseil, de la technologie, etc.).

Philippe-Henri Dutheil

Qui sont les personnes qui prennent ces missions ?

Ericka Cogne

Il y a trois ans, les personnes s'impliquant dans la Fondation étaient celles qui quittaient l'Entreprise, qui se détachaient de ses valeurs ; ce n'est plus le cas aujourd'hui. J'essaie de faire en sorte que les intervenants soient les talents de demain de l'Entreprise.

L'enjeu est de faire en sorte que les consultants dispersés chez les clients partout en France se rejoignent dans des valeurs communes, dans le projet « *skill to succeed* ». Différentes formes d'implication ont été proposées – avec des systèmes de micro-dons ou micro-prêts déduits du salaire.

Pour continuer de convaincre nos dirigeants, il faut apporter des chiffres. J'ai vraiment commencé à être écoutée en Comité exécutif quand j'ai présenté des chiffres. Le premier que j'ai mis en avant était le portail intranet de la Fondation qui était le plus visité de l'Entreprise. Dans une entreprise, nous avons chacun des métiers spécifiques, des expertises particulières ; cela est particulièrement vrai chez nous, où nous sommes chez les clients. J'ai beaucoup intéressé la DRH en montrant que les collaborateurs pouvaient ainsi connaître d'autres métiers. Ils sont en outre plus fiers de travailler chez Accenture, et ont davantage envie de rester dans l'Entreprise.

On ne peut plus se passer de prouver par les chiffres notre efficacité, ou se limiter à afficher des valeurs.

Miren Bengoa

Le succès est-il le même chez Chanel ?

Miren Bengoa

J'aimerais vous en parler dans cinq ans. La particularité de Chanel réside dans le fait que ses valeurs sont très diffuses, et peu explicites.

Nous avons voulu convaincre par la manière de faire ; ainsi, la valeur de pérennité doit se traduire par des accompagnements dans le long terme. Quant à l'excellence, valeur phare de Chanel, elle doit se traduire par un accompagnement de nos partenaires qui aille au-delà du financement. À mon sens, la communication interne a ses limites ; elle est nécessaire, et nous y passons un temps important, mais ne suffit pas. Nous devons dans un premier temps faire connaître la Fondation, puis faire connaître sa mission, et enfin convaincre les salariés par l'exemple (par son ouverture, mais aussi en communiquant sur ses réalisations concrètes). Nous devons montrer que nous pouvons faire une petite différence, contribuer au changement social. Cela suppose beaucoup de créativité – autre valeur transversale de l'Entreprise.

Les valeurs ne doivent pas être auto-déclarées ; elles doivent se vivre.

Philippe-Henri Dutheil

Pensez-vous nécessaire de communiquer de manière différenciée, vu la diversité de profils dans votre entreprise ?

Miren Bengoa

Il n'est pas possible de communiquer de manière uniforme en direction des différents métiers d'une part et des différentes cultures représentées dans le monde d'autre part.

Philippe-Henri Dutheil

Sophie Lacoste Dournel, comment procède-t-on dans une structure d'origine familiale ? Vos propres enfants s'approprient-ils déjà le projet ?

Sophie Lacoste Dournel

Les deux structures (fondation et fonds) ne fonctionnent pas de manière comparable. Au sein de la Fondation, nous avons voulu faire en sorte que tous les salariés de Lacoste dans le monde puissent se réunir autour d'un objet autre qu'économique. La Fondation a permis de créer encore plus d'attachement à l'Entreprise, dont les valeurs sont très clairement affichées. L'esprit d'équipe, qui est essentiel, se traduit par un travail collaboratif ; nous mettons par ailleurs en avant la joie de vivre, que l'on retrouve très clairement dans des projets impliquant des jeunes. Les projets viennent de plus en plus des salariés, et leur per-

mettent de travailler davantage ensemble, y compris s'ils vivent sur des continents différents.

La transmission du fonds de dotation familial a été prévue dès sa création ; nous l'avons voulu, puisque nous n'avions plus d'entreprise à transmettre. Nous commençons à faire des sessions de travail avec les jeunes de la famille pour qu'ils apprennent à travailler ensemble, en s'appuyant les uns sur les autres et sur leurs parents. C'est ainsi que nous voulons construire le fonds de dotation. Ils se projettent d'ores et déjà dans certains projets (sans encore les formaliser), mais nous travaillons pour l'instant surtout à leur apprendre à travailler de manière collective.

Philippe-Henri Dutheil

Merci ; nous pouvons maintenant prendre quelques questions des participants.

Jean-François de La Vison,

Fondateur, Président de l'Institut Bio Forbes

Merci beaucoup pour vos interventions. Je crois également beaucoup à la nécessité de vivre les valeurs que l'on affiche. Vous avez parlé de partager les bonnes pratiques entre fondations ; êtes-vous prêts à fédérer en externe toutes ces valeurs ?

Philippe-Henri Dutheil

Vous abordez la question très intéressante de la fédération des parties prenantes autour des valeurs.

Béatrice de Durfort

Nous avons organisé il y a quelques années un atelier sur ce thème.

Agnès Lamoureux

À la Fondation de France, nous essayons de faire se rencontrer les acteurs qui travaillent sur les mêmes thèmes, de sorte qu'ils partagent des valeurs communes. Je voulais ajouter le fait que pour nos salariés et bénévoles, nous organisons quatre fois par an des journées d'accueil, au cours desquelles nous présentons nos valeurs ; ces moments d'échange sont très importants. Un lieu comme celui où nous sommes aujourd'hui est également très important pour le partage des valeurs.

Ericka Cogne

Je suis très intéressée par cette idée du partage des valeurs, rendu possible par les actions de la Fondation de France ou du Centre Français des Fonds et Fondations. Je

voudrais, par ailleurs, travailler dans les années à venir à la question du *collective impact*, pour cesser de travailler en silo.

Xavier Ducrest, Directeur International de la Communication de la Fondation Aide Internationale

Comment évaluer les actions soutenues ?

Hedy Graber

Les chiffres sont selon nous moins importants que l'évaluation qualitative. La discussion est toujours très longue pour expliquer aux directeurs que les chiffres ne sont pas les seuls éléments à prendre en compte. Nous pouvons toujours expliquer que 40 000 personnes fréquentent tel ou tel cours que nous organisons, mais il est plus pertinent d'en apprécier de manière qualitative les effets.

Delphine Boti, Fondation EM Lyon

Notre fondation vise à développer l'esprit d'entreprise. La mobilisation est chez nous particulièrement difficile, les étudiants passant les uns après les autres.

Miren Bengoa

La mobilisation interne n'a pas de valeur pour elle-même. Nous consultons nos associations pour examiner leurs demandes d'expertise et de soutien, à partir desquelles nous menons des actions mobilisant nos salariés. S'agissant d'une université, il semble pertinent de mobiliser peu, mais bien, autour de thématiques liées aux études.

PLÉNIÈRE III

Reconnaissance de la valeur d'un secteur par la puissance publique : le cas néerlandais

Prof. Dr. Theo Schuyt,

Professeur de sciences
sociales, Centre d'études
philanthropiques
à l'Université VU d'Amsterdam

Rassemblement et solidarité du secteur

Les gouvernements s'intéressent de très près au secteur de la philanthropie, et je vais vous adresser le même message qu'à nos collègues belges, allemands et britanniques : rassemblez-vous. Vous devez présenter un front uni car l'État s'intéresse de très près à ce que vous faites. Vous êtes un pilier essentiel de nos démocraties européennes, aussi devez-vous dans les années à venir réfléchir à votre rôle au service de l'intérêt général. En tant que fondations, vous avez une mission spécifique à remplir : faire une différence dans la vie des gens, soutenir la cohésion ou l'économie de la connaissance. Soyez fiers et ayez confiance en vous, et n'hésitez pas à faire appel à vos collègues universitaires. En tant que président du Réseau européen de recherche sur la philanthropie, je peux vous assurer qu'ils peuvent vous aider à accroître la visibilité de votre secteur et à prouver qu'il est important.

Un secteur philanthropique en croissance

Il y a 20 ans, je me suis rendu aux États-Unis où j'ai découvert l'existence d'un rapport majeur, « *Giving USA* », qui est une estimation économique des dons faits par les entreprises, les ménages, les personnes fortunées et les fondations. Ce rapport existe depuis 50 ans. Il y a 20 ans, avec l'aide de fondations, j'ai pu démarrer mes travaux de recherche à Amsterdam. Nous publions le rapport « *Giving in the Netherlands* » (Les dons aux Pays-Bas) depuis maintenant 20 ans. Il s'est avéré très utile pour les fondations qui ont pu ainsi prouver qu'elles représentent un secteur important dans la société. Donc, pour vous professionnaliser, pour former des consultants en philanthropie, vous avez également besoin du concours des universités.

L'âge d'or de la philanthropie

Nous sommes au seuil de l'âge d'or des fondations. La Fondation Bertelsmann en Allemagne a lancé un projet de recherche sur les personnes fortunées en Allemagne. Les Pays-Bas comptent beaucoup de personnes fortunées ; le gouvernement est pauvre. 50% de mes cours de post-doctorat sont suivis par des banquiers privés. Il en va de même en Belgique. Pourquoi ? Il y a beaucoup de pauvreté certes, mais c'est une région très riche.

Les recherches aux États-Unis ont montré que les personnes très fortunées ont été encouragées à créer une fondation familiale, car si vous transmettez votre fortune à vos enfants, en une génération, il n'en reste plus rien ! La plupart des philanthropes souhaiteraient changer les choses de leur vivant, c'est pourquoi la philanthropie prend de plus en plus d'ampleur. Les recherches ont mis en évi-

dence que l'âge d'or de la philanthropie est en marche, car il y aura de plus en plus de richesse disponible.

Enjeux de financement et conclusion d'un accord entre le gouvernement néerlandais et le secteur philanthropique

La plupart des universités européennes ont entrepris d'attirer des contributions philanthropiques, mais seules quelques-unes au Royaume-Uni et en Allemagne ont vu leurs efforts couronnés de succès. L'étude EUFORI (European Foundations for Research and Innovation)¹¹ porte sur la contribution que les fondations européennes apportent au soutien de la recherche en vue d'améliorer l'économie de la connaissance.

Le Premier Ministre néerlandais, en raison de problèmes financiers, a commencé à négocier avec le secteur de la philanthropie. En 2011, un accord a ainsi été passé entre le gouvernement et le secteur philanthropique : « **Space for Giving : Covenant between the Cabinet and the Philanthropy Sector** ». Les décideurs politiques étant très intéressés de voir quelle est la contribution des fondations dans l'économie de la connaissance, mes recherches sont donc financées par le gouvernement depuis quinze ans. Cet accord prévoit non seulement le financement de recherches sur la philanthropie, mais aussi des initiatives de coordination entre les administrations et les acteurs du secteur philanthropique et des services de conseil périodiques.

Cet accord a été conclu dans un contexte bien précis : développement des politiques d'anti-terrorisme (9-11), climat de suspicion (évasion fiscale etc.) et attaques répétées de membres du parlement (remise en question du régime du mécénat et de la fiscalité des organismes non profit), retrait de l'État providence (et risque de substitution), manque d'information sur le secteur non profit. Cet accord a également été conclu à une époque où le secteur philanthropique était en train de se réorganiser et de gagner en confiance en soi.

Légitimité et méconnaissance

L'État et le secteur de la philanthropie diffèrent en termes de légitimité, d'organisation, d'influence et de valeurs. Les fondations essaient de servir le bien public avec des fonds privés, tandis que les gouvernements utilisent des fonds publics. Là est le problème ; la plupart des responsables publics pensent qu'ils peuvent imposer des restrictions budgétaires et que l'implication des fondations compensera et se traduira par une source de revenus supplémentaires. Deuxièmement, il existe un climat de méfiance et

de suspicion. Troisièmement, la menace de remplacer l'État providence par la philanthropie est bien réelle.

On constate une grande méconnaissance de la part des gouvernements ; ils ne comprennent pas en quoi consiste le bénévolat. Le bénévolat est aujourd'hui considéré comme une sorte de travail officiel non rémunéré pour le gouvernement. La menace vient aussi du Parlement ; aux Pays-Bas, il essaie toujours de supprimer les exonérations fiscales.

Leadership et organisation

Que doit faire le secteur de la philanthropie dans les années à venir pour gagner en assurance ? Vous devez apprendre à vous connaître et à vous soutenir les uns les autres. Vous devez réfléchir au moyen de vous rassembler pour être plus forts. Les fondations indépendantes ont un rôle de leader à jouer. Nous avons besoin d'une économie forte, d'un État fort pour garantir l'égalité, mais nous avons également besoin d'un troisième pilier, le secteur de la philanthropie.

Il est primordial d'avoir non seulement une bonne organisation mais également le soutien de la communauté scientifique et académique car elle vous aidera à vous développer en tant que secteur indépendant. La philanthropie est une action privée pour le bien public.

Questions - Réponses

De la salle

Les représentants du secteur de la philanthropie aux Pays-Bas devaient rencontrer des membres du Gouvernement au cours de l'année 2013 pour faire le bilan de l'accord entre le secteur à but non lucratif et le gouvernement des Pays Bas (accord qui couvre la période de juin 2011 à janvier 2014). Où en êtes-vous ? En quoi les relations du tiers secteur avec le Gouvernement ont-elles changé ?

Theo Schuyt

Face à l'intérêt du Gouvernement, le secteur de la philanthropie doit afficher un front uni et parler d'une seule voix, et se mettre d'accord sur les problématiques à mettre en avant. Le pacte qui a été signé est une sorte de programme de travail dans lequel le Gouvernement et le secteur de la philanthropie doivent discuter des problématiques communes. La principale problématique est la suspicion : L'argent est-il bien dépensé ou y a-t-il une implication criminelle ? Si vous parlez d'une seule voix, vous pourrez changer l'attitude des gouvernements, leur faire savoir que les fondations sont des institutions innovantes et créatives. Vous pouvez dans une certaine mesure aider la po-

litique gouvernementale, mais pour cela vous devez vous connaître les uns les autres, il reste toutefois beaucoup de chemin à parcourir avant de pouvoir parvenir à des relations normales.

De la salle

On parle souvent de l'impact social des fondations, mais moins de l'impact démocratique. Pouvez-vous donner quelques exemples ?

Theo Schuyt

La plupart du temps, nous parlons de démocratie politique, mais nous avons également une démocratie sociale. Le bénévolat est très important pour créer de la cohésion sociale, c'est pourquoi parler uniquement de l'État ou des marchés peut démotiver des personnes qui souhaiteraient agir dans l'intérêt de la société. Par exemple, une petite association de bénévoles dans un petit village aux Pays-Bas a mis en place un service de taxi pour les personnes âgées. Puis, les pouvoirs publics locaux sont intervenus et leur ont demandé s'ils étaient prêts également à transporter d'autres groupes comme les personnes handicapées. Voilà ce qui se passe, une association bénévole est créée sous l'impulsion de personnes désireuses de changer le monde. Le problème est que les gouvernements veulent de plus en plus transférer aux associations et fondations des missions qui leur étaient propres.

ATELIER 4

Valeurs et représentations sociales de la jeunesse : focus sur des jeunes proactifs qui font bouger les lignes !

Modératrice

Delphine Lалу

Fondation AG2R La Mondiale

Intervenants

Mathilde de Bausset

Je Vis Mieux

Fabien Brosset

Trésorier du Mouvement rural
de jeunesse chrétienne (MRJC)

Carole Diamant

professeur de philosophie,
Fondation Égalité des chances

Thierry Véclin

Directeur du Mouvement rural
de jeunesse chrétienne (MRJC)

Delphine Lalou informe les participants que la démarche Agir pour l'emploi des jeunes a conduit la Fondation AG2R La Mondiale à faire réaliser un diagnostic par des spécialistes et à soumettre ce diagnostic à 200 parties prenantes, représentant le secteur associatif, les jeunes et les entreprises. Un programme d'action a ensuite été élaboré, faisant émerger un constat central : les jeunes sont en permanence présentés comme un potentiel, mais les politiques publiques ont eu tendance depuis trente ans à segmenter ces jeunes. La plupart des politiques de l'emploi ciblent les jeunes en grande difficulté. Or, plus de 25 % de jeunes des pays de l'OCDE n'ont pas trouvé d'emploi dans les trois années suivant l'obtention de leur diplôme à bac+3.

Un travail doit donc être mené du côté des employeurs, mais les jeunes et les associations les accompagnants ont demandé que la jeunesse ne soit pas uniquement considérée du point de vue de l'emploi. Les jeunes doivent être en capacité de devenir acteurs de leurs projets de vie, notamment, et pas uniquement professionnel.

Mathilde de Bausset présente Je Vis Mieux, entreprise sociale qu'elle a créée il y a deux ans pour augmenter le pouvoir d'achat des ménages modestes d'une part, et fidéliser la clientèle des marques partenaires.

Carole Diamant a travaillé comme professeur de philosophie une dizaine d'années en Afrique, vingt ans en ZEP, puis à Sciences Po et au lycée Montaigne. La Fondation pour l'Égalité des Chances a porté les internats d'excellence qui aujourd'hui, après quelques perturbations dues au changement de majorité, ont été confirmés par le premier ministre sous le nom d'internats de la réussite. Par ailleurs, une dizaine d'établissements de banlieue, essentiellement autour de Paris, mais également dans les agglomérations de Metz et Lyon, présentent des projets pédagogiques innovants et sont soutenus par la Fondation. Celle-ci organise également des dispositifs de tutorat, et emmène des enfants de 3^e dans de grandes entreprises, où les salariés présentent leurs parcours pour donner de l'espoir à ces jeunes.

Fabien Brosset indique que le MRJC a été fondé dans les années 1930 ; il agit sur l'ensemble du territoire en France, et répond aux besoins des jeunes sur les territoires, pour leur permettre de se prendre en main, et de devenir force de proposition pour la société.

Par ailleurs, Thierry Véclin explique que le bureau du MRJC, dont les membres sont salariés, est renouvelé tous les trois ans. Les jeunes passés par le MRJC trouvent beaucoup plus facilement leur place dans la société. Le Mouvement compte 62 salariés de moins de trente ans,

mais aussi des salariés recrutés sur compétences – dont le directeur, qui a un contrat moral de cinq ans.

Delphine Lalou rappelle que le MRJC compte 7 à 10 000 adhérents, et gère plus de 250 actions sur le terrain.

Représentations de la jeunesse, engagements des jeunes dans la vie

Mathilde de Bausset se rappelle avoir constaté à la fin de ses études qu'aucune structure, entreprise ou association, ne lui permettait de satisfaire son besoin d'agir pour changer la société. Elle a l'impression d'un problème de communication entre générations ; des efforts doivent probablement être faits de part et d'autre. **Delphine Lalou** s'interroge sur le partage de ce constat par d'autres jeunes qu'elle a côtoyés dans ses études.

Mathilde de Bausset distingue ainsi trois types de jeunes, anciens étudiants – ceux qui entrent dans des emplois généralistes, sans conviction, ceux qui s'expatrient (étant poussé en cela par Pôle Emploi, notamment), et ceux qui suivent une voie alternative, comme elle l'a fait, aidée par sa famille et par Sciences Po.

Un participant indique qu'il a fréquenté une jeunesse qui n'a pas ces soucis, au sein du MRJC, des Compagnons de France.

Par ailleurs, pour **Carole Diamant**, le fort rapport aux valeurs des jeunes de banlieue, qu'elle relie au fort communautarisme et qui peut poser problème au pays de manière générale, est également générateur de solidarité. Elle travaille aujourd'hui dans le sixième arrondissement, où les enfants ne proviennent pas du tout du même milieu (journalistes, psychiatres, mais aussi concierges). Dans une discussion abordant la question du bien commun, les élèves ont estimé dans un premier temps que la dureté de la société imposait un égoïsme de défense. Les élèves considèrent que les valeurs proviennent d'abord de la famille, même s'ils se rendent compte de l'importance donnée au paraître et veulent également s'échapper en partie de ces valeurs familiales. Par ailleurs, la religion est largement citée comme origine des valeurs. Enfin, l'éducation est toujours mise en avant comme vecteur de valeurs, ce qui est encourageant pour l'institution scolaire.

Fabien Brosset souligne la volonté des jeunes de mettre en cohérence les valeurs et les actions concrètes. De plus en plus de mouvements se développent autour du partage, du covoiturage, etc., qui témoignent de cette volonté. Le MRJC vise à redonner confiance aux jeunes par l'action, en montrant que des jeunes peuvent prendre des responsabilités.

Thierry Véclin estime en effet que la crainte d'un avenir plus difficile que le présent constitue un lien entre ces différents types de jeunesse. Le MRJC invite les jeunes à se prouver collectivement qu'ils sont capables d'agir, dans une perspective d'éducation populaire. Le Mouvement est d'origine chrétienne, mais est composé de plus en plus de jeunes athées ou indifférents ; la religion n'est plus nécessairement mise en avant

Delphine Lalu signale que la politique est l'une des dernières valeurs citées par les jeunes, après la justice. Ce signe est inquiétant.

Néanmoins, pour Carole Diamant, la politique en tant que telle les intéresse toujours, mais son aspect politicien les éloigne. Elle confirme que les discours de générosité touchent les jeunes, même si celui portant sur l'intérêt général les atteint moins.

Un participant indique qu'il a mené un projet comme maire d'un village permettant aux élèves de se rendre à l'Assemblée nationale ; il a également mis en place un conseil municipal des jeunes. Il estime que les élus ont une grande responsabilité dans l'éducation citoyenne des jeunes.

Le rôle des fondations et associations

Au sens de Fabien Brosset, il est préférable que les jeunes s'impliquent dans la vie politique, et ne soient pas cantonnés aux assemblées de jeunes et aux problèmes des jeunes.

Delphine Lalu cite ainsi la création récente du Forum français de la jeunesse, qui fédère les organisations gérées et animées par des jeunes. Celui-ci est en dialogue avec l'État sur les politiques menées, comme l'explique **Thierry Véclin**.

Pour Mathilde de Bausset, les fondations devraient donner l'occasion à des jeunes d'agir, sans se limiter à dialoguer, échanger, organiser des réunions. Un participant considère également que l'expérimentation est préférable aux discussions théoriques. Infirmier, il a monté une entreprise sociale au sein de laquelle il a recruté des personnes sans considération de leur CV, mais uniquement sur la base de valeurs partagées. Cette entreprise réalise aujourd'hui des prestations beaucoup moins chères que celles de l'hôpital, mais son modèle n'est pas pris en compte par l'État malgré les problèmes budgétaires de la Sécurité Sociale.

Un autre participant indique avoir travaillé dans les écoles d'Argenteuil à la création de groupes de parole impliquant les parents, les élèves et les enfants. Ce type de dispositif permet d'adapter les programmes de l'Education Nationale à la diversité des publics.

Les jeunes doivent être acteurs de leur vie ; c'est en tout cas l'avis d'un participant, pour qui c'est à la jeunesse de faire changer la société, et non l'inverse.

Mariella de Bausset fait part de sa grande confiance dans la jeunesse, qui fait preuve d'une vraie quête de sens, davantage que la génération précédente. La Fondation ARCAD agit à son niveau pour permettre à de jeunes internes d'assister à des congrès internationaux. De manière générale, les jeunes, y compris ceux qui réussissent des études brillantes, doivent se faire aider par des fondations pour accéder à des postes à responsabilité, à côté de l'aide aux publics en difficulté, sans quoi ils quittent la France pour des opportunités à l'étranger.

Néanmoins, comme le souligne une participante, les jeunes qui partent à l'étranger reviennent souvent en France. La problématique du brain drain n'est donc pas aussi prégnante que dans certains pays du tiers monde. Et **Delphine Lalu** confirme que le départ à l'étranger peut être intéressant dans une perspective de construction de l'autonomie des jeunes.

Carole Diamant indique que si les élèves de sa classe font preuve de désespoir vis-à-vis de la société dans son ensemble, une dizaine d'entre eux s'engagent concrètement, par nécessité personnelle.

L'éducation traditionnelle a renié l'apprentissage par expérience, chère à Michel Serres. **Delphine Lalu** estime que l'école devrait pouvoir reconnaître la transmission familiale, quel que soit le milieu social considéré.

Thierry Véclin donne deux exemples d'actions d'envergure menées par le MRJC en réponse à des besoins identifiés par des jeunes :

- Les « fabriques du monde rural », lieux structurants pour le territoire, animés par des jeunes, et leur permettant d'expérimenter différents types d'activités ;
- Le logement pour les jeunes (étudiants dans les villes, mais également en milieu rural).

Ce que peuvent apporter les fondations sont d'abord des analyses, de l'échange ; des passerelles doivent être bâties entre les vécus et expériences. Les fondations peuvent par ailleurs apporter des moyens (compétences, moyens techniques, moyens financiers).

Mathilde de Bausset suggère pour sa part aux fondations d'investir dans des projets de jeunes ; elles doivent agir rapidement, et anticiper les évolutions législatives, sans s'arrêter aux statuts institutionnels.

Carole Diamant juge en conclusion que la capacité d'expérimenter des jeunes n'est pas suffisamment prise en compte ; elle souhaite que les jeunes ne soient pas cantonnés à l'action, et les plus anciens à regarder cette action. Chacun doit réfléchir et agir. Une participante souligne en effet que l'inégalité entre jeunes se manifeste particulièrement à l'occasion des stages de 3^e ; les fondations ont donc un rôle à jouer pour ouvrir des opportunités plus larges.

ATELIER 5

Transcription économique des valeurs immatérielles et des coûts cachés

Modératrice

Caroline Gans-Combe

Directrice, Reihoo

Intervenants

Edouard Chastenet

Directeur associé,
Ernst & Young

Romain Ferrari

Fondateur, Fondation 2019

Patrick Schembri

Maître de Conférences
et Directeur du Département
de Sciences Economiques,
Université de Versailles
Saint-Quentin-en-Yvelines

Caroline Gans-Combe ouvre la discussion sur la manière de monétiser des valeurs qui aujourd'hui ne le sont pas. La monétisation est en effet le nerf de l'action, y compris dans le secteur non lucratif.

La comptabilité trace la valeur créée sur une période et rend compte des actifs permettant de créer cette valeur. Comment mesurer l'impact d'une action non éthique au bilan ? Elle n'apparaît pas aujourd'hui, même si l'effet de communication et d'image est pris en compte. Pourtant, une entreprise comme Taico paie encore ses errements passés : les salaires y sont 30 % supérieurs à ceux du marché, compensant cette mauvaise image.

Edouard Chastenet cite trois rôles de la comptabilité – rendre compte de la performance de l'entreprise, de sa situation patrimoniale, et des mécanismes de création de valeur. Dans l'économie moderne, les ressources utilisées par l'entreprise et la valeur créée sont de plus en plus immatérielles. La comptabilité donne une vision claire de la performance de l'entreprise du point de vue de l'actionnaire, mais il n'est pas la seule partie prenante. La comptabilité IFRS ne fournit qu'une information partielle, et du point de vue d'un seul acteur. L'enjeu est d'élargir aux clients, aux salariés et à l'ensemble des partenaires de mesurer l'ensemble des actifs et passifs utilisés, y compris le capital immatériel et de fournir des outils permettant de rendre réellement compte de la création de valeur.

Un intervenant indique que la comptabilité moderne est née au XIX^e siècle pour prendre en compte la notion d'amortissement du capital, prélevé sur le résultat courant. Les notions de capital humain et de capital environnement n'ont cependant pas été prises en charge par la comptabilité, et doivent l'être désormais.

Un intervenant souligne que la comptabilité nationale répond à des finalités très particulières. Son histoire est assez récente, puisqu'elle remonte à la crise de 1929 et à la Seconde Guerre mondiale. La comptabilité nationale telle qu'elle existe aujourd'hui a été construite dans l'après-guerre à la suite des travaux de Keynes, autour notamment de l'agrégat du produit intérieur brut. Cette formalisation des flux de recettes et de dépenses s'inscrivait dans la nécessité de reconstruire les économies européennes. Les réalités d'aujourd'hui ne sont cependant plus celles du plan Marshall ; la donne environnementale est devenue plus prégnante.

Cette première phase se fondait sur la notion de capital physique. Dans les années 1960, on découvre le capital humain (compétences, éducation, etc.) ; le capital naturel

est un troisième actif, mis au jour dans les années 1990. Enfin, au cours de la décennie 2000, les économistes ont emprunté aux sociologues la notion de capital social.

Un intervenant souligne que si l'on veut mesurer la création de valeur immatérielle, ou l'absence de destruction de valeur, il est nécessaire de rompre avec certaines conventions, dont celle de la valeur actionnariale. L'entreprise n'est pas le seul apporteur de capital : l'État apporte par exemple un capital immatériel au travers de l'université. Il convient par ailleurs de dissocier un actif incorporel comme une marque et le capital marque de l'entreprise, synthèse de l'actif et du passif (une bonne notoriété est un actif, mais peut être un passif si elle est relativement moins bonne que celle d'un concurrent direct). Le capital humain est un actif de l'entreprise pour créer de la valeur pour les clients, mais également un passif, car l'entreprise est redevable à ses salariés.

Il faut absolument être capable de décomposer les indicateurs de mesure pour dépasser les conventions qui ramènent à une vision unique.

Romain Ferrari convient qu'il faille décomposer les indicateurs, mais pas les disjoindre. L'économie, le social et l'environnement sont interdépendants ; le cercle le plus grand, celui de la biosphère, inclut celui de l'humanité, qui elle-même inclut un cercle de plus petite taille qui est celui de l'économie.

Les transactions, échanges de biens et de services, représentent 3 à 5 % des échanges monétaires. Le prix payé pour un bien ou un service regroupe l'ensemble des coûts, augmentés d'une marge ; la course à la réduction des coûts peut se traduire par le non-paiement de factures qui ne sont pas reçues. Ce non-paiement a un coût, qui est soutenu par les pouvoirs publics ou par les consommateurs de manière indirecte. La moitié des engrais azotés, qui coûtent 3 000 € la tonne, partent directement dans la nappe phréatique ; le coût de l'extraction d'une tonne d'azote pour rendre l'eau potable est en moyenne de 100 000 €. Ainsi, la mise sur le marché d'une tonne de produit crée une externalité de 50 % ; ce produit bénéficie en outre d'une TVA réduite. Sur cet exemple, l'ensemble des coûts n'est pas assumé dans le cycle production/consommation. Dans la période de crise actuelle, on a tendance à privilégier les produits à bas coûts, qui sont souvent les plus générateurs d'externalités.

Un intervenant explique que la comptabilité en termes de stock se développe, à côté de la comptabilité des flux (au premier rang desquels le PIB). Le bien capital, dans cette perspective, a pour caractéristique de générer un revenu.

Le cadre comptable national français est cependant réticent à l'intégration de ce nouvel indicateur de la Banque mondiale. Les dépenses de sécurité, de santé, d'éducation, le salaire des fonctionnaires qui en sont chargés, sont dans la comptabilité de la Banque mondiale considérées comme des investissements, alors que ce n'est pas le cas dans la tradition comptable nationale. Cette initiative de la Banque mondiale est relayée auprès des Nations Unies, mais les comptables nationaux sont encore réticents étant donné le coût d'une adaptation du système statistique.

La mise en place de cette comptabilité de stock pose un certain nombre de problèmes, au premier rang duquel la prise en compte du temps, et plus précisément la détermination du taux d'actualisation social, qui n'est en aucun cas en résonance avec les taux pratiqués sur le marché. Par ailleurs, les modèles sur lesquels travaillent les économistes sont très déterministes ; l'incertitude radicale ne peut pas être gérée par ces outils.

Caroline Gans-Combe demande si les actions menées par les fondations et associations pourraient être considérées comme des investissements.

Un intervenant souligne qu'il existe des externalités positives, qui ne sont pas davantage comptabilisées que les externalités négatives – que l'on pense par exemple à la création de valeur liée à l'image de marque créée par un club de football pour une ville. Les actions des fondations ont pour principal objet de créer des externalités positives, c'est à dire de la valeur non facturée et non mesurée.

Un intervenant souligne que la réflexion menée sur la comptabilité nationale vise précisément à imputer ces externalités, négatives ou positives. La question se pose *in fine* de savoir qui prend en charge la production des biens collectifs.

Une participante indique que le Haut Conseil à la vie associative a récemment été sollicité par la ministre sur la question du financement des structures, et sur l'impact d'une réduction éventuelle de la fiscalité. Le Haut Conseil a été évidemment incapable de répondre à cette demande ; il a rappelé les études en cours, mettant en évidence la réduction des financements. Il existe un réel manque de données de recherche sur ces questions, sur la valeur apportée par les fondations et sur les coûts cachés qu'elle permet d'éviter.

Un intervenant souligne que sur le plan environnemental, on peut se poser la question de la valeur d'une forêt. On mène une approche écosystémique : la forêt permet d'éviter le ravinement, dénitriifie l'eau, limite la chaleur,

attire des touristes, permet aux abeilles de polliniser, etc. L'ensemble de ces services est estimé. On peut utiliser cette démarche dans le domaine sociétal également.

Un participant s'enquiert de la capacité de la comptabilité à mesurer l'innovation, dans une vision prospective. Le secteur associatif a pour caractéristique première d'être innovant, au-delà de son rôle compensateur.

Un participant explique que la Fondation France Répit travaille pour les personnes ayant à charge un proche malade ; lorsque ces proches ne tiennent plus, on ré-hospitalise les patients, ce qui pourrait être évité.

Un participant indique qu'au Japon, les personnes qui aident des personnes âgées avant leur retraite cumulent un certain nombre de points, dont elles bénéficient après leur retraite, soit directement, soit pour leurs proches. La mise en place de cette monnaie complémentaire permet au système de fonctionner ; l'innovation est ainsi essentielle.

Anne Ramonda, commissaire aux comptes d'Ernst & Young, observe que dans le monde associatif, l'entrée d'argent n'est qu'un moyen, et la dépense une finalité, selon une logique inversée de celle des entreprises. Les actif et passif pourraient donc être inversés. Une réflexion est en cours sur la mise en place de normes IFRS spécifique au *non for profit*.

Caroline Gans-Combe souligne que si l'on pensait *another profit* plutôt que *non for profit*, ces sujets avanceraient probablement.

Patrick Schembri observe que la mise en avant des coûts évités est un facteur fondamental de promotion du secteur non marchand. Ce type d'analyse coûts/avantages ne peut être mené qu'au niveau collectif. Les prix de marchés ne sont pas satisfaisants pour mesurer la valeur sociale des activités non marchandes ; il faut trouver de nouveaux outils – par exemple pour mesurer les externalités négatives des transports de marchandises sur de très longues distances.

Lorsque l'on parle d'innovation, il faut se poser la question de son financement. La comptabilité de stock de la Banque mondiale permet de dégager une comptabilité de flux (épargne véritable, ou investissement véritable). Selon cette perspective, une politique de développement est une stratégie de gestion d'un portefeuille d'actifs.

Les cadres comptables supposent un modèle économique sous-jacent ; des travaux sont en cours qui mettent en avant, plutôt que la maximisation du profit, celle de la valeur ajoutée.

Quant au périmètre de ces biens collectifs, il est mondial, en particulier dans le domaine environnemental.

Une participante souligne que le monde des fondations et des associations est aujourd'hui appelé à compenser les problèmes existants ; elles doivent essayer d'aller plus loin, et d'avoir un impact positif sur la société. Il importe pour ce faire de définir des critères précis, et qui prennent en compte le long terme.

Un participant signale l'existence de modèles alternatifs de comptabilité, comme le CARE promu par Jacques Richard. Dès lors que l'on observe la variation de valeur des capitaux techniques, sociétaux et environnementaux d'une année sur l'autre, la variation de valeur ajoutée peut être mesurée. Les outils existent, mais la question est celle de la volonté des différents acteurs de les utiliser.

Un participant souligne qu'il entend depuis 36 ans des demandes du secteur pour valoriser le bénévolat. Lorsque l'on parle de « bénéfice raisonnable attendu », critère d'éligibilité à des aides européennes, il est difficile de comprendre de quoi il est question. Il est à souhaiter que les universités, le CNRS, l'INSEE commencent à proposer des outils de valorisation.

Caroline Gans-Combe répond qu'une équation de valorisation du bénévolat a été élaborée par une recherche universitaire ; elle doit encore être testée, mais pourra être transmise au secteur associatif.

Un participant souhaite que les outils de mesure puissent être utilisés pour réaliser des choix pertinents.

Un participant rappelle les dégâts faits par les équations dans la finance, et craint que la philanthropie n'en pâtisse également.

Patrick Schembri mentionne pour terminer la question de la valeur d'option, qui touche à l'usage possible d'un actif dans le futur.

Romain Ferrari ne croit pas que les pouvoirs publics puissent prendre les bonnes décisions pour changer les règles du jeu du monde économique et associatif. Il faut selon lui introduire les germes de ce changement de modèle dans l'économie de marché actuelle. On ne peut attirer des investisseurs qu'en promettant un retour de cash ; ainsi, les produits ou services à plus faibles externalités pourraient être taxés à des taux de TVA moindres. La Fondation 2019 essaie de présenter aux pouvoirs publics l'argumentaire selon lequel le manque à gagner fiscal serait compensé par moins d'externalités.

Edouard Chastenet souligne que les universitaires proposent des outils depuis un certain temps ; la question se pose de savoir qui peut les accepter. Il serait utile dans ce contexte d'avancer vers la structuration de la branche professionnelle de la philanthropie, par la mise en place de formations des salariés.

Une participante souligne que les sociétés traditionnelles ont pris en compte les notions de capital humain, partenarial, etc. ; leurs pratiques de comptabilisation devraient être examinées de près.

ATELIER 6

Économie sociale et solidaire : à quels chamboulements le secteur philanthropique doit-il se préparer ?

Modérateur

Jean-Marc Pautras

Responsable de marchés
Fondation, Enseignement,
Recherche, Environnement,
Philanthropie,
Crédit Coopératif

Intervenants

Lionel Devic

Avocat associé, Cabinet Delsol

Dominique Lemaistre

Directrice du mécénat,
Fondation de France, membre
du Haut-Commissariat
à la Vie Associative (HCVA)

Sophie Ricordel

Secrétaire générale,
Fonds de dotation Agir
pour l'emploi EDF

Pierre Valentin

Directeur général délégué
chargé des finances,
Crédit coopératif

Jean-Marc Pautras souligne en introduction que le sujet de l'économie sociale et solidaire est un pan parfois méconnu de l'économie. Un ministère délégué a été créé récemment en charge de cette problématique, et un projet de loi est en cours d'examen à ce sujet.

Dominique Lemaistre explique que ce projet reconnaît une légitimité aux fondations. Il comporte quelques dispositions sur la capacité de créer des titres fondatifs (au même titre que les titres associatifs). Quelques modifications ont été introduites à la demande du Centre Français des Fonds et Fondations quant à l'encadrement des fonds de dotation, pour éviter qu'un trop grand nombre de structures se créent, dont l'évolution ne serait pas maîtrisée. Ce texte ne règle cependant pas grand-chose de la relation entre les bailleurs et les acteurs de l'économie sociale.

Le Haut-Commissariat à la Vie Associative a examiné ce texte ; il a essayé d'introduire des règles concernant les associations (capacité de recevoir des legs, etc.). Il se peut cependant que le fait de régler les problèmes juridiques sans toucher aux problématiques de financement n'apporte davantage de confusion.

Lionel Devic observe que ce projet de loi présente l'avantage de renforcer la visibilité du secteur des fondations, qui était longtemps stigmatisé comme une « affaire de riches ».

Les associations d'intérêt général au sens fiscal auront désormais la possibilité de recevoir des legs et donations (immeubles, actifs importants) du vivant du donateur ou à sa mort en vertu d'un testament. Les associations pourront de ce fait recevoir et conserver des immeubles de rapport. En revanche, elles ne pourront pas entrer dans une logique d'acquisition d'immeubles de rapport. Par ailleurs, on ne dit rien du régime fiscal de ces libéralités.

Les associations reconnues d'utilité publique se voient reconnaître la capacité d'acheter et de détenir des immeubles de rapport. On voit donc que l'on est en train de créer une confusion entre les fondations et les associations reconnues d'utilité publique.

Enfin, les règles de gestion financière des associations reconnues d'utilité publique, qui étaient obsolètes, sont remplacées par des règles utilisées par des fonds de dotation, qui sont les mêmes que celles des caisses de retraite et fonds de prévoyance.

On crée par ailleurs une nouvelle strate, les associations culturelles sortant du périmètre des structures capables de recevoir une dotation.

L'extension de la capacité de fusion entre associations aux fondations a été refusée. Le texte encadre davantage un certain nombre de points sur l'opposabilité aux tiers de ces opérations, notamment, mais n'étend pas le droit aux fondations.

Le texte prévoit une amélioration de la collecte des fondations d'entreprises (mais pas des fondations abritées). Les fondations d'entreprises peuvent être créées par des sociétés civiles ou commerciales, les institutions de prévoyance et les mutuelles. Désormais, les sociétaires, adhérents des mutuelles, mandataires sociaux, pourront également faire des dons à ces fondations.

Jean-Marc Pautras signale que le Centre Français des Fonds et Fondations a déposé une proposition d'amendement visant à restreindre cette possibilité aux fondations d'entreprises de l'économie sociale et solidaire.

Lionel Devic souligne que ce type de débat sur l'accroissement à la marge des capacités des associations et fondations et sur les amendements déposés pose le problème de l'accumulation de nouvelles couches au millefeuille législatif. Les entreprises auront d'autant plus intérêt à créer un fonds de dotation pour disposer de moyens de collecte multiples.

Pierre Valentin fait valoir la cohérence interne de la loi. Les quatre familles sont citées – fondations, associations, mutuelles, coopératives. La loi définit également la notion d'entreprise sociale, qui peut ne pas avoir l'un des statuts mentionnés. L'entreprise doit rechercher une utilité sociale (en s'adressant à des publics vulnérables, en travaillant à la cohésion sociale ou territoriale). Une partie de ses réserves (15 % au moins) doit être impartageable et aller à une autre entreprise de l'économie sociale et solidaire en cas de dissolution ; enfin, moins de 50 % de ses bénéfices doivent être reversés à l'actionnaire.

Deux dispositions ont été prévues dans la nouvelle loi, une modification du droit des obligations associatives, et l'extension aux fondations de la possibilité d'émettre des obligations. S'agissant des associations, le législateur a imaginé la possibilité que les titres soient automatiquement remboursés à l'issue d'une période de sept ans, pourvu que le montant des excédents cumulés soit supérieur ou égal au montant de l'investissement. Pour aider ces associations gestionnaires, l'inclusion des fondations dans le champ de l'économie sociale et solidaire a un effet induit favorable. Les fonds solidaires proposés par les plans d'épargne entreprise représentent 3 Md € de réserves, affectés à au moins 5 à 10 % à des entreprises solidaires.

Il ne sera sans doute pas possible pour une fondation d'investir directement dans une obligation émise par une autre

fondation ou une association, mais elle pourra le faire via un fonds, ce qui aura l'avantage de gérer le risque. Les fonds en question sont spécialisés, et de deux types :

- Soit des fonds liquides dont une petite partie seulement est investie dans ces titres ;
- Soit pour les fondations ayant un horizon de placement relativement long, les FCPR (Fonds Communs de Placement à Risques) (remboursables après une dizaine d'année ou plus tôt en cas de cession), devant investir au moins 50 % de leur actif dans des titres de capital, parmi lesquels la nouvelle loi reconnaît désormais les titres associatifs et fondatifs.

Sophie Ricordel explique que le Fonds de dotation Agir pour l'Emploi EDF, de création récente, possède environ 2 M€, grâce à des dons moyens de 60 euros des salariés d'EDF et de ses filiales. Ces dons sont abondés à 200% par le groupe. Il s'agit d'un fonds redistributeur, au bénéfice de structures d'intérêt général.

Dominique Lemaistre signale que le législateur a pris la peine de dire que le fonds ne pouvait être déclaré d'intérêt général que si la structure qu'il finance est elle-même d'intérêt général. Le fait de demander un rescrit fiscal systématique aux bénéficiaires pose cependant la question du rôle de la fondation.

Lionel Devic rappelle qu'il n'est pas possible de collecter des dons pour des activités qui ne sont pas d'intérêt général au sens fiscal.

Sophie Ricordel indique que le Fonds Agir pour l'emploi a arrêté de soutenir des coopératives d'emploi ou des structures d'insertion, qui ont des statuts qui ne le permettent pas (SA, SARL, etc.). La nouvelle loi prévoit la création d'un nouveau statut ESUS (économie sociale et solidaire) ; rien n'est cependant dit de leur éligibilité au mécénat des particuliers ou des entreprises. Il faudra donc se référer au Code général des impôts sur ce point ; les entreprises d'insertion, etc., sont explicitement citées dans l'ISF, mais l'ambiguïté demeure quant à leur éligibilité au mécénat. La nouvelle loi ESS ne permettra donc pas d'aider des structures sans demander de rescrit fiscal.

Dominique Lemaistre estime que les bailleurs privés d'intérêt général doivent disposer d'un ensemble d'instruments de placement large permettant de couvrir toute la gamme – c'est à dire d'intervenir à certains moment avec des subventions, et à d'autres moment de soutenir des actions au titre des articles de leur statut qui concernent la gestion patrimoniale.

Lionel Devic indique qu'il est possible de créer une structure juridique – fonds de dotation, association –, qui a pour objet exclusif d'aider des entreprises (des PME). Il faut dans ce cas solliciter un agrément pour une durée de trois ans auprès de l'administration fiscale. Dans ce cas, la structure, alors même qu'elle n'est pas d'intérêt général au sens fiscal, peut recevoir des dons déductibles de la part d'entreprises ou de particuliers. Bercy a cependant décidé de suspendre depuis un an toutes les demandes d'agrément en cours ; l'administration est en train de reconfigurer sa doctrine sur le sujet.

Yoann Kassi-Vivier, Pro Bono Lab, souligne la difficulté d'une structure comme la sienne, qui ne peut pas obtenir de rescrit fiscal en raison de l'importance de son secteur lucratif.

Francis Charhon met en avant la nécessité pour le secteur de travailler de manière coordonnée sur un certain nombre de sujets resserrés, plutôt que d'ouvrir des demandes multiples dans tous les domaines.

Pierre Valentin cite le rôle de la Banque Publique d'Investissement, qui n'investira pas directement, mais sélectionnera des gérants de fonds d'investissement qui apporteront des fonds propres aux acteurs de l'économie sociale et solidaire. Elle associera de l'argent privé à ces investissements.

Lionel Devic signale que l'AMF accepte désormais la création de fonds de partage pour des structures autres que reconnues d'utilité publique. Les structures d'intérêt général dont le régime fiscal de mécénat ou d'association culturelle est confirmé par rescrit fiscal peuvent désormais être bénéficiaires de fonds communs de placement.

La fondation d'entreprise est analysée au plan fiscal comme une association ou une fondation. Le volume d'activité des dons, bénévolat, etc., ne doit pas représenter plus de 25 à 30 % de l'ensemble des activités.

Gaspard Verdier s'enquiert des possibilités existant en matière de participation au capital.

Lionel Devic explique que le champ est extrêmement large. Les associations n'ont simplement pas le droit d'acheter des lingots d'or ou des œuvres d'art, mais l'Autorité de contrôle des mutuelles elle-même ne fixe pas de cadre précis dans ce domaine.

Pierre Valentin fait part de ses réserves sur la transcription de ces règles aux fondations, vu notamment le monopole bancaire sur l'activité de prêt. Les fondations devraient selon lui être prudentes dans l'investissement dans des parts d'entreprises ou titres associatifs.

ATELIER 7

Accompagnement des structures bénéficiaires : rôle et valeur ajoutée des fondations

Modérateur

**Charles-Benoît
Heidsieck**

Président-fondateur
du Rameau

Intervenants

Jean-Marie Destrée

Délégué général adjoint
de la Fondation Caritas France

Hélène Dransart

Présidente d'honneur
de IDEAS

Yoann Kassi-Vivier

Co-fondateur de Pro Bono Lab

**Marie-Stéphane
Maradeix**

Déléguée générale
de la Fondation Danièle
et Nina Carasso

Charles-Benoît Heidsieck souligne que face à des enjeux sociaux, économiques, environnementaux de plus en plus prégnants, et alors que les ressources tendent à se raréfier, les structures d'intérêt général jouent un rôle réparableur, mais sont aussi porteuses d'innovation. Elles sont par ailleurs caractérisées par un changement structurel lié à la manière dont les bénévoles interviennent.

État des lieux des pratiques

Le programme de recherche « Fondations d'avenir » visait à identifier les enjeux, les pratiques et les perspectives des fondations en matière d'accompagnement des associations bénéficiaires, à expérimenter un nouveau mode de soutien à valeur ajoutée pour les bénéficiaires pour les aider à consolider et développer leur projet dans un contexte en profonde évolution. Le programme s'articule autour de trois axes – connaître, réfléchir et expérimenter.

Le groupe de travail prospectif a identifié trois enjeux majeurs pour les fondations redistributrices.

- Le premier est celui de la pertinence. Ce point a été confirmé par l'étude, puisque 86 % des fondations ont cité cet enjeu parmi leur propre stratégie.
- Le second point est le besoin d'un retour sur engagement. 88 % des interlocuteurs ont mis en avant cet enjeu.
- Enfin, la professionnalisation de l'action de la fondation redistributrice est un élément très important, au-delà de la professionnalisation de l'acteur social bénéficiaire lui-même. Ce point est là encore confirmé par 87 % des fondations.

L'étude menée est qualitative, le panel n'étant pas suffisamment large au plan statistique. 28 % de la base interrogée a cependant répondu, et les chiffres présentés sont donc intéressants.

De quoi s'agit-il lorsque l'on parle d'accompagnement ?

- Suivi des partenariats : 92 % ;
- Mise en réseau : 79 % ;
- Évaluation des partenariats : 66 % ;
- Apport d'expertises : 55 % ;
- Appui au plaidoyer : 53 % ;
- Management : 51 % ;
- Conseil : 30 % ;
- Participation : 21 %.

Il faut par ailleurs mentionner l'écart entre la perception de l'importance perçue des pratiques et la réalité de ces dernières dans certains cas. La mise en réseau et la gouvernance sont davantage pratiquées que perçues comme importantes ; à l'inverse, le conseil et l'évaluation sont davantage valorisés que pratiqués.

La clef de voute de l'étude consiste ensuite à mener un travail de structuration de ce que l'on entend par accompagnement. C'est là l'une des contributions les plus fortes du groupe de réflexion prospective, une cartographie très appréciée par le monde des fondations.

- Le socle de base est constitué de la sélection, du suivi relationnel et de l'évaluation du partenariat. Nous avons relevé le fait que la simple sélection, mise en avant, est un levier de reconnaissance majeure pour les associations, tant vis-à-vis d'autres financeurs qu'en interne.
- Le deuxième niveau d'accompagnement est opérationnel – mise en réseau, plaidoyer, relais, communication, mobilisation des forces vives, expertises. L'ensemble de ces deux types d'accompagnements constituent le niveau opérationnel.

On passe ensuite au niveau structurel, d'abord par l'accompagnement stratégique (coaching du dirigeant associatif, conseil en stratégie et management, transfert du savoir-faire de l'entreprise vers l'association par le biais de la fondation) ;

- Le dernier niveau d'accompagnement réside dans l'implication dans la gouvernance de la fondation (participation à un comité ad hoc de type conseil d'orientation, ou participation au Conseil d'administration).

Ainsi, quatre niveaux différents d'accompagnement peuvent être établis. 80 % des fondations pratiquent le socle de base (sauf l'évaluation du partenariat, qui n'est pratiqué que par deux fondations sur dix). 50 % des fondations interrogées pratiquent un accompagnement opérationnel, 30 % un accompagnement stratégique (même s'il ne concerne que l'un des bénéficiaires parmi d'autres), et 15 % un accompagnement de la gouvernance des bénéficiaires.

Opérationnel

1

Socle
de base

Sélection

Suivi
relationnel

Évaluation du
partenariat

Pratiques

80%
en moyenne *

2

Accompa-
gnement
opérationnel

Mise
en réseau

Plaidoyer
Relais
Communi-
cation

Mobilisations
des
forces vives

Expertises

50%
en moyenne

Structurel

3

Accompa-
gnement
stratégique

Coaching
du dirigeant
associatif

Conseil en
Stratégie et
Management

Transfert
du savoir-faire
de l'entreprise

30%
en moyenne

4

Accompa-
gnement
gouvernance

Comité
Ad hoc **

Participation
au CA

15%
en moyenne

* Sauf pour l'évaluation 60 %

** Différent du comité de pilotage du partenariat, il s'agit d'un comité d'aide à la décision de la gouvernance de l'association sur la stratégie du projet et/ou de la structure

Témoignage des fondations

Jean-Marie Destrée cite l'exemple des Jardins de Cocagne, qui visent à raccompagner vers l'emploi des populations en difficulté par le biais du maraîchage bio, dont le modèle économique est bouleversé par l'apparition des AMAP et la diffusion du bio dans les supermarchés. Une abbaye bénédictine du plateau de Saclay a proposé au réseau de reprendre une ferme abandonnée depuis dix ans, dans un environnement extrêmement contraint sur le plan foncier.

Le réseau des Jardins de Cocagne a annoncé à la Fondation Caritas France son besoin de 800 k€ pour acheter les terres, et de 5 M€ pour le fonctionnement du dispositif. Vue l'ampleur des projets soutenus habituellement par la Fondation Caritas France (1,5 M€ par an), cela paraissait particulièrement élevé. 80 k€ ont été alloués pour financer des premières études de faisabilité. Par ailleurs, un grand donateur proche de la Fondation a accepté de donner 250 000 k€ pour acheter les bâtiments ; la Caisse des Dépôts et Consignations a accepté d'organiser une rencontre sur le sujet avec plusieurs fondations d'entreprises. Les Jardins de Cocagne ont candidaté au prix Louis D. de l'Institut de France, et l'ont obtenu lors de leur deuxième candidature. L'ensemble de ces actions a permis de réunir au final 4,5 M€, et de mettre en place un centre, qui commencera à fonctionner dans les deux ans.

La Fondation Caritas est passée par toutes les phases d'accompagnement identifiées par l'étude du Rameau.

Marie-Stéphane Maradeix présente la Fondation Daniel et Nina Carasso, qui œuvre dans le domaine de l'alimentation durable, dans lequel elle a l'ambition d'être un acteur important au niveau mondial. Sur l'ensemble de la chaîne de la fourche à la fourchette, il s'agit de travailler à la durabilité, sur les quatre problématiques suivantes : environnemental, économique, social et santé. Ceci suppose de gérer une grande complexité, une grande pluridisciplinarité alors que la recherche est organisée très en silo et que les acteurs de terrain interagissent peu.

La Fondation a décidé, outre la phase de veille exploratoire, de mener deux expériences de partenariat. La première est nouée avec HEC, pour permettre à des groupes d'étudiants de travailler sur la question de l'évaluation de l'impact auprès d'entrepreneurs sociaux. L'idée était de solliciter six projets de la Fondation pour leur proposer cette expérimentation ; tous ont répondu positivement. La deuxième expérience concerne le programme lancé par AG2R sur les personnes âgées, dont la démarche d'évaluation concerne à la fois le projet, et le programme plus largement, un évaluateur coordonnant la méthode de l'en-

semble des cabinets.

Hélène Dransart présente IDEAS, association à but non-lucratif, visant à créer un pont entre des mécènes et des associations ou fondations demanderesse. L'Association a voulu créer un guide des bonnes pratiques, qui comporte aujourd'hui 120 critères, avec un certain nombre de professionnels du secteur. Elle a recruté 80 bénévoles, qui accompagnent les associations ayant participé à la réflexion initiale, pour mettre en œuvre ces bonnes pratiques. Elle a en outre bâti des structures tripartites avec IDEAS, les fondations et les associations financées.

IDEAS fait par exemple partie des consultants de la Fondation AG2R La Mondiale pour l'accompagnement des associations soutenues dans le secteur « Bien-être, bien vieillir ». La fondation doit s'interroger sur la gouvernance de ces associations, dans la mesure où elle est la garantie de la pérennité des actions menées.

Yoann Kassi-Vivier explique que le constat fondateur de Pro Bono Lab est que de petites et moyennes associations manquent de compétences. Par ailleurs, les citoyens veulent s'engager, mais disposent de peu de temps pour le faire. Ils veulent s'engager en mettant en avant leurs compétences et ce de manière collective. Enfin, il existe des tiers (entreprises, fondations, universités, etc.) qui veulent agir. Il existe donc un vrai marché, et le modèle Pro Bono, étudié aux États-Unis, y répond.

Les premiers besoins des petites structures concernent la communication, en vue de lever des fonds. Pro Bono Lab reçoit également des sollicitations pour des soutiens en stratégie (cela représente un tiers des demandes). On lui demande des redéfinitions d'offres, y compris pour la création d'offres commerciales. Le dernier besoin est celui des ressources humaines (recrutement et fidélisation des bénévoles).

En réponse à ces besoins, la structure implique des volontaires. Pour répondre à des besoins longs et à des engagements courts, elle prend en charge la partie amont du diagnostic, et l'accompagnement en aval, les projets eux-mêmes étant réalisés par les équipes de volontaires. Les différentes équipes travaillent sur un temps limité à partir de dispositifs bien structurés en amont.

En termes de perspectives, Yoann Kassi-Vivier pense que les alliances inter-associatives seront au cœur des dix prochaines années. Le fait de créer des réseaux de responsables de la communication, ou autre, est essentiel. Par ailleurs, il convient de souligner que l'argent est important, mais ne suffit pas ; le soutien humain est un aspect essentiel.

Echanges avec la salle

Juliette Feeney-Timsit cite le Management Assisting Program, mis en place par le FACT, et qui mettait un pool de consultants à disposition des associations, tant en France qu'aux États-Unis. Ce programme a été aujourd'hui repris par d'autres fondations.

Marie-Stéphane Maradeix souligne l'importance pour les porteurs de projets eux-mêmes de prévoir les coûts de structure des actions menées.

Sarah Boudaly, Fondation Paris Diderot, souligne que les personnes qui travaillent à temps plein pour les associations ou les fondations ne peuvent pas être bénévoles.

Charles-Benoît Heidsieck précise que l'ensemble du secteur associatif emploie 1,8 million de salariés, représentant 1 million d'équivalents temps plein (ETP).

Hélène Dransart précise que les mécènes sont de plus en plus sensibles à la nécessité de financer la structure des associations et des fondations. Il est à noter que les Canado-Américains d'United Way prévoient systématiquement l'attribution de 7 % des fonds levés à l'accompagnement de ces structures.

Les intervenants concluent la table rond en citant chacun un mot qui selon eux devrait caractériser les évolutions à suivre à l'avenir sur ces sujets : « partage », « effet de levier », « durée », « confiance » et « altérité ».

ATELIER 8

Transparence : harmonisation comptable et identification de bonnes pratiques – 1

Modérateur

François Chapuis

Directeur juridique et financier,
Apprentis d'Auteuil

Intervenants

Fabienne Conte

Directeur de la gestion
financière, Institut Curie

Nicolas Coutansais

Responsable administratif
et financier, Fondation
pour la Recherche Médicale

Philippe Lacoste

Secrétaire Général,
Fondation Mérieux

Jean-Pierre Lefranc

Directeur financier,
Fondation de France

Nicolas Marigliano

Manager, KPMG

Michel Thomas

Conseiller référendaire,
Cour des Comptes

François Chapuis indique que dans le cadre du programme « *Physionomie du CER, coûts de fonctionnement et appel à la générosité du public* », le Centre Français des Fonds et Fondations a mené en collaboration avec KPMG, et avec le concours de certaines fondations faisant appel à la générosité du public adhérentes, une réflexion sur les pratiques constatées relatives aux CER concernant :

- La physionomie du CER,
- La définition des missions sociales, frais de structure, et des frais de recherche de fonds,
- La notion d'appel à la générosité du public et ses conséquences.
- Le travail mené pendant plus de deux ans a permis de :
- Identifier les bonnes pratiques ;
- Réaliser des outils d'aide à la rédaction des annexes au CER.

Relecture du CER de 2008

François Chapuis rappelle les objectifs du législateur :

- rendre compte de l'utilisation des fonds : une image fidèle et transparente ;
- permettre de valider que l'utilisation des fonds est conforme à la volonté du donateur ;
- permettre une comparabilité entre entités.

La dernière réforme du CER

a apporté un certain nombre d'améliorations :

- présentation par destination des charges avec des possibilités de répartition analytique ;
- implication des organes de direction (définition des missions sociales, validation des règles de répartition analytique des charges) ;
- répartition des ressources entre celles provenant de la générosité du public ou non ;
- affectation des dépenses entre celles financées par des ressources issues de la générosité du public ou non ;

Un certain nombre de difficultés ont cependant été identifiées :

- modèle d'une grande rigidité ne prenant peu ou pas en compte les spécificités de chaque structure ;
- absence de comparaison avec l'année précédente ;
- mélange d'éléments du bilan et du compte de résultat sur un compartiment de l'entité juridique rendant difficile la lecture et aboutissant à des soldes de ressources non affectées et non utilisées des stocks de bilan (notion de fonds dédiés, d'immobilisations) et des flux des comptes de résultat (dons, missions sociales) ;
- prise en compte dans les frais de fonctionnement des charges des immeubles de placement ;
- comparabilité inter-OSBL des CER impossible en raison de natures d'activités et de structures analytiques fondamentalement différentes ;
- spécificité française illisible pour les étrangers dans un contexte d'internationalisation de la collecte.

Modèles d'annexes au CER élaborés par le groupe de travail

Nicolas Marigliano explique que l'objectif du projet est d'identifier de bonnes pratiques et trouver des modes de présentation semblables par la production d'annexes dont la trame serait partagée afin d'en améliorer la lisibilité.

Il vise aussi à proposer un outil pratique d'aide à la rédaction d'annexes pour un compte d'emploi annuel des ressources (CER) explicite et partageable qui permettra de rapprocher celui-ci au compte de résultat.

Il est entendu que cette annexe est modulable en fonction de l'objet, du fonctionnement, du modèle économique et des missions sociales de la Fondation.

Elle a pour vocation de faciliter la compréhension du CER en interne par les instances de gouvernance, par les organismes de contrôle, les médias et le donateur.

En emplois, il est notamment question de détailler pour les missions sociales la part d'action faite en direct ainsi que les actions déléguées.

Interrogations sur la structuration des ressources et des emplois

Philippe Lacoste indique que la Fondation Mérieux se finance à un tiers sur fonds propres, à un tiers en réponse à des appels d'offres internationaux et à un tiers par le mécénat. Les quelques dons provenaient essentiellement de la famille. Elle ne faisait pas appel à la générosité du public, et n'avait donc pas de raison d'utiliser le CER.

Néanmoins la possibilité de présenter un compte de résultat par destination ainsi que l'application d'une norme prévalant pour les autres acteurs de la solidarité lui est apparue intéressante, dans la mesure où elle renforce la transparence. En outre, même si la Fondation ne récupère que très peu de fonds, elle doit se mettre en conformité avec la législation sur les structures faisant appel à la générosité du public.

Un certain nombre de questions se sont posées lors de la mise en place du CER. Par exemple, le fait de confier la gestion de patrimoine à des banques relève-t-il des frais de structure, ou de la recherche de fonds ? Qu'en est-il de la communication ? L'affichage des frais de structure peut poser des problèmes vis-à-vis du public, mais les réponses apportées par les différentes parties prenantes au groupe de travail sont apparues très sincères.

Jean-Pierre Lefranc explique que la Fondation de France a la spécificité d'abriter des fondations (fondations patri-

moniales et de flux), mais de financer également directement des associations. Par ailleurs, son compte de résultat mentionne d'ores et déjà la destination des fonds. Le groupe de travail lui a été utile pour compléter l'annexe au CER et y intégrer un « tableau de passage » entre le compte de résultat et le CER, élaboré à l'issue des discussions en groupe de travail.

Fabienne Conte indique que l'Institut Curie est une fondation exclusivement opératrice. Afin de permettre une meilleure lisibilité, il a choisi de présenter deux graphiques, l'un expliquant le modèle économique (activités de soins d'une part et de recherche d'autre part, avec des ressources tout à fait différentes), l'autre présentant la répartition de 100€ issus de la générosité du public.

Nicolas Coutansais souligne que le groupe de travail a cherché à améliorer la lisibilité du CER. Un certain nombre de difficultés demeure cependant.

Les frais de fonctionnement ont une définition ambiguë : « *frais qui ne sont pas inclus dans les deux rubriques précédentes* » et « *qui correspondent aux frais de direction générale, financière, comptable, personnel informatique, frais généraux* » (CRC 2008-12). « *S'agissant des emplois, [...] la fondation indique la totalité des charges du compte de résultat engagées pour la réalisation de l'ensemble de ses activités et missions* » (CRC 2008-12).

Les frais de communication, pour leur part, ne peuvent être assimilés à des frais de structure. La question s'est donc posée de les rattacher aux frais de recherche de fonds, pour les fondations qui produisent des plaidoyers. Quoi qu'il en soit, il ne saurait être question de faire dépendre sa stratégie de communication d'une définition purement comptable.

Au plan des ressources, il n'existe pas de définition claire des ressources affectées. Les autres produits sont liés à l'AGP (définition de la loi de 1991) mais pas les dons et legs qui précèdent. Les « autres produits » sont un intitulé fourre-tout pour une rubrique destinée à regrouper tout ce qui n'est pas dans les rubriques précédentes, dont les produits financiers.

Aussi élaborées que soient les annexes, elles ne valent finalement qu'à la condition qu'elles soient lues.

Point de vue de Michel Thomas, Cour des Comptes

Michel Thomas rappelle la publication par la Cour des Comptes d'un rapport intitulé *La qualité de l'information financière communiquée aux donateurs par les organismes faisant appel à la générosité du public*. Le Conseil Constitutionnel a indiqué que l'obligation faite aux organismes d'établir le compte d'emploi n'a d'autre objet que de permettre aux adhérents et aux donateurs d'être en mesure de s'assurer de la conformité des dépenses aux objectifs poursuivis. L'actuel compte d'emploi ne répond pas à cet objet. Le CER de 2008 est le fruit d'un compromis entre le compte d'emploi des ressources et le compte d'emploi global, qui semblent difficiles à marier. Il présente par un exemple simplifié les différences essentielles qui apparaissent entre un CER fondé sur le retraitement du compte de résultat et un CER conforme à la loi et à l'arrêté de 1993.

Jean-Pierre Lefranc souligne que la variation des réserves affectées des années précédentes complique en outre la lecture du tableau.

Echanges avec la salle

Anne Ramonda, expert-comptable, cabinet Ernst & Young, juge le règlement faible dans sa définition de la réserve disponible. Il existe en effet une vraie confusion entre le fonds dédié venant de la générosité du public et la réserve disponible. Ceci conduit probablement à des T1 erronés de beaucoup d'organisation, malgré leur bonne foi. Il aurait fallu mesurer les fonds dédiés issus de la générosité du public sur le total des ressources affectées.

Francis Charhon souligne que l'exercice de la transparence autour de l'appel à la générosité du public dans un compte général de l'organisation crée un biais important. Il n'est pas certain que le fait de tout montrer dans le détail soit très profitable : l'économie d'une organisation est son économie globale. Le compte d'emploi est en réalité très utile pour une organisation simple ; lorsque vous gérez 700 fondations abritées, ou des laboratoires, cela est beaucoup moins certain.

Michel Herigault, Fondation Arts et Métiers, observe que l'AGP n'est pas même clairement cantonné..

Georges Maregiano renvoie au second atelier sur le sujet.

Francis Charhon fait valoir que l'outil du CER date de 1991 ; il est normal qu'il doive être adapté aux nouvelles réalités.

ATELIER 9

Transparence : harmonisation comptable et identification de bonnes pratiques – 2

Modérateur

Georges Maregiano

Associé, KPMG

Intervenants

Francis Charhon

Président du Centre Français
des Fonds et Fondations

Gwenaëlle Dufour

Directrice juridique et fiscale,
France Générosités

Gérard de La Martinière

Président, Comité de la Charte

Michel Thomas

Conseiller référendaire,
Cour des Comptes

Georges Maregiano rappelle que trois groupes de travail ont été organisés sur le Compte d'Emploi annuel des Ressources (CER), autour des thèmes suivants :

- La physionomie du CER,
- La définition des missions sociales, frais de structure, et des frais de recherche de fonds,
- La notion d'appel à la générosité du public et ses conséquences.

Définition de l'appel à la générosité du public et son périmètre

Francis Charhon indique que la loi de 1991 évoque des campagnes menées à l'échelon national sur la voie publique et par l'utilisation de moyens de communication, qui doivent être annoncées en préfecture. Les modes de communication ont beaucoup évolué depuis lors ; la complexité est plus grande (dons, legs, financements par des entreprises ou par d'autres fondations). La collecte peut être nationale, locale, internationale ; elle peut être active ou passive. Qu'en est-il d'un site internet comportant un lien permettant au public de donner ? La collecte peut être locale en principe, mais diffusée mondialement sur internet. Il est donc extrêmement important de tracer les bornes de l'appel à la générosité du public, en lien avec les représentants de la nation.

L'Appel à la Générosité Publique est un mille-feuille réglementaire ; les organes de contrôle ne peuvent vérifier que l'AGP des grandes structures. Le statut des institutions publiques pose problème : entrent-elles dans le champ de l'AGP ? Le Ministère de la Culture a récupéré 500 000 € pour la restauration de la Victoire de Samothrace ; devra-t-il produire un CER spécifique associé à ce projet ?

Une remise à plat est aujourd'hui nécessaire, ne serait-ce que pour éviter que le secteur n'apparaisse trop anarchique à quelque député qui pourrait décider de trancher dans le vif.

Par ailleurs, les règles demeurent différentes entre l'AGP et la défiscalisation (jusqu'à hauteur de 153 000 €).

Georges Maregiano souligne que l'environnement est, qui plus est, de plus en plus concurrentiel.

Francis Charhon souligne que les fondations d'entreprises pourront désormais collecter des fonds de manière très large ; la Cour des Comptes pourrait élargir son champ d'investigation.

Gwenaëlle Dufour observe que les nouveaux procédés de collecte par les réseaux sociaux, par emailing ou par un simple bouton de dons sur internet imposent une réflexion

sur la notion d'appel à la générosité publique. Le groupe de travail mis en place à cet effet par France générosités, le Centre français des fonds et fondations et le Comité de la Charte, a raisonné par analogie avec la notion d'appel public à l'épargne. Ce dernier doit faire l'objet d'une publicité, c'est à dire d'une démarche positive à destination du public. On pourrait donc considérer que la simple possession d'un site internet ne caractérise pas l'AGP – alors que le *crowd funding* entre dans ce cadre.

Georges Maregiano confirme que l'ensemble de ces structures sont regroupées dans sa profession sous l'intitulé d'entités d'intérêt public.

Gérard de La Martinière signale que la conception de l'AGP par le Comité de la Charte est publiée sur son site internet. Le Comité joue un rôle de tiers de confiance pour les donateurs. L'AGP concerne les donateurs éloignés, de tous publics, avec un seuil de 300 donateurs. En revanche, le critère national/local ne semble pas pertinent. Il semble intéressant au Comité de se référer à la loi de 1991, qui prévoit une déclaration en préfecture pour les manifestations publiques ; il s'agirait de pousser les structures faisant appel à la générosité du public à s'inscrire en préfecture en amont de sa démarche.

Michel Thomas rappelle l'intention du législateur en 1991, qui prévoyait initialement un contrôle de la Cour des Comptes sur les appels nationaux, et des Chambres régionales des comptes sur les appels régionaux. En seconde lecture, le champ du contrôle a été limité aux « grandes causes nationales ». Michel Thomas fait par ailleurs part de sa réserve sur l'idée de la constitution d'un fichier des structures AGP.

Gérard de La Martinière indique que les donateurs ne savent pas aujourd'hui si les structures qu'elles aident font appel à la générosité du public.

Michel Thomas souligne que la Cour peut contrôler des structures publiques, et par ailleurs des organismes qui ne figurent pas parmi les plus importants collecteurs.

Dominique Lemaistre, Fondation de France, rappelle que le contexte de 1991 était celui du scandale de l'ARC ; la situation est très différente aujourd'hui, avec en outre l'apparition d'internet. Les frontières sont difficiles à établir entre l'appel clair à la générosité du public et la fondation qui utilise la fortune personnelle de son fondateur, en passant par le recours à des cercles de proches plus ou moins étendus, à des anciens élèves pour les fondations d'universités ou d'écoles. Dans ces derniers cas, on ne peut a priori pas parler d'AGP. Internet, moyen passif de collecte,

ne peut pas non plus ressortir à cette catégorie.

Frédéric Theret, Fondation de France, souligne que le site internet a remplacé l'adresse postale, et le lien de donation le chèque. Il ne s'agit donc pas d'une sollicitation.

Michel Thomas répond que les cas de figure s'apprécient de manière individuelle ; si l'ENA faisait appel à la générosité de ses anciens élèves, on ne pourrait effectivement pas parler d'AGP ; en revanche, on trouve sur beaucoup de sites internet des appels au don qui sont rédigés de manière extrêmement large, et relèvent de cette catégorie.

Dominique Lemaistre estime qu'il faut croiser le moyen utilisé et le lien existant entre la structure et le public visé.

Francis Charhon fait valoir la conséquence du débat sur la définition de l'AGP, en termes de production d'un CER. Le législateur, qui n'est pas un praticien de ces questions, doit avoir un interlocuteur unique du côté des fondations.

Michel Herigault rappelle qu'un arrêt du Conseil d'État de 2007 dispose que les anciens élèves constituent une population restreinte.

Les appels ciblés et l'imputation des frais

Georges Maregiano indique que les frais de collecte ne peuvent être imputés sur la collecte reçue que s'ils sont annoncés dans celle-ci, selon une position prise par la Cour des Comptes lors du drame d'Haïti. Dans le cas contraire, il faut les imputer sur d'autres actions. Pour autant, les fondations ne peuvent pas afficher un taux de frais de collecte a priori.

Gérard de La Martinière met en avant le mérite des interventions de la Cour, qui ont rappelé l'obligation pour les organisations de respecter la volonté des donateurs. Il faut dégager le point d'équilibre entre cet impératif qui doit demeurer, et la limitation des contraintes de gestion. Il ne faut certainement pas que la gestion financière des organisations soit segmentée ; le donateur ne reçoit d'ailleurs pas de reçu fiscal pour les produits de son don.

Francis Charhon ajoute qu'il n'est écrit nulle part que les produits d'une collecte doivent être affectés à tel ou tel projet spécifique. En poussant la logique au bout, une fondation médicale devrait-elle collecter de manière séparée pour des opérations du foie, du rein, etc. ?

Frédéric Theret indique que les dons pour Haïti ont été extrêmement nombreux ; il n'y a eu aucun frais de collecte, mais des frais de gestion (pour l'émission de reçus fiscaux notamment). Certaines associations ont dû renvoyer des chèques car elles n'avaient aucune action à financer en

Haïti ; elles ont donc dû payer l'affranchissement du courrier retour sur leur budget de fonctionnement.

Michel Thomas précise que les frais de collecte englobent tout ce qui est lié à l'appel, la réception, l'enregistrement, l'envoi d'un reçu fiscal.

Georges Maregiano souligne qu'un bon modèle de reporting doit être simple.

Gwenaëlle Dufour juge peu cohérent de prêter des intentions particulières à certains donateurs, en supposant que ceux qui ne se sont pas exprimés veulent effectivement financer des frais de fonctionnement, alors que ceux qui dirigent leurs dons vers telle ou telle action le refuseraient.

Georges Maregiano estime difficile de justifier l'affectation de dons réalisés dans un contexte de situation d'urgence à d'autres projets, même si les frais inhérents à l'action d'urgence doivent bien être pris en compte.

Michel Thomas souligne que le nouveau règlement comptable a officialisé la distinction entre collectes générales et spécifiques. Il définit les missions sociales (coûts directs et indirects). Lorsque l'objet de l'organisme ne se confond pas avec l'objet de l'appel, les fonds collectés dans le cadre de ce dernier doivent y être affectés.

Francis Charhon fait valoir que dans les organisations d'urgence, l'objet de l'appel se confond avec celui de l'organisme.

Michel Thomas objecte que l'urgence en Haïti ne se confond pas avec l'urgence partout dans le monde. Par ailleurs, l'arrêté du 30 juin 1993 entre en contradiction avec le règlement comptable, puisque ce dernier prévoit que les produits financiers n'ont pas à être affectés spécifiquement à la situation d'urgence.

Francis Charhon souligne que le CER est très large, et dépasse la notion d'AGP dont le caractère collectif ou individuel reste incertain.

Michel Thomas cite le rapport de la Cour des Comptes du mois de décembre 2012. Le Secours Populaire distinguait les subventions d'entreprises des dons de salariés, assimilés à la générosité publique, ce qui semble tout à fait pertinent, mais entre en contradiction avec le texte.

Michel Herigault mentionne le cas du partenariat.

Michel Thomas répond qu'il s'agit soit de mécénat, soit de parrainage ; tout dépend de la contrepartie. Le mécénat relève des « autres fonds privés » selon le règlement comptable.

Stéphanie Lanson souligne que certaines structures ne respectent pas la loi, en faisant de l'AGP sans le savoir. Il

s'agit de manière générale de structures de taille modeste. Il convient de définir le périmètre du cercle restreint de manière précise, en indiquant par exemple si les associations des « amis de l'école » en font partie. Les seuils de 153 000 € et de 300 donateurs seraient des données tangibles permettant aux structures de s'y retrouver.

Michel Thomas répond que le seuil de 153 000 € s'applique aux dons ouvrant droit à avantage fiscal, mais pas à la générosité publique.

Georges Maregiano indique que l'idée serait de s'aligner sur ce seuil pour la générosité publique.

Michel Thomas aborde la question des cotisations, qui peuvent être de l'AGP si les organisations émettent un reçu fiscal, ou ne pas en être si l'on considère que la contrepartie est suffisante.

Francis Charhon ne pense pas qu'il soit réaliste de demander la mise en place d'une administration gérant le registre des organisations faisant appel à la générosité publique.

Michel Thomas ajoute que la déclaration en préfecture ne semble pas utile chaque année pour des structures telles que la Fondation de France.

Michèle Hanoyer, Centre Français des Fonds et Fondations, souligne la nécessité de rassurer les petites fondations par quelques principes simples, dont la transparence, la justification dans les annexes, qui rendraient moins graves les erreurs d'affectation.

Georges Maregiano indique que les annexes aux comptes présentent les activités de l'entité, les événements importants, les règles comptables, et les détails de postes. Le groupe de travail a essayé de mettre en place un CER simple, mais pas simpliste.

Michel Thomas ajoute que le CER est un outil ; le fondamental consiste à respecter l'intention du donateur. Les erreurs d'imputation comptable ne justifient jamais de réserves de la Cour des Comptes, qui s'attache au fond des dossiers.

Francis Charhon s'enquiert de la définition de l'AGP par la Cour des Comptes.

Michel Thomas répond que l'AGP, spécificité française, est une source de financement qui apparaît d'autant plus utile au vu de l'état des finances publiques. S'agissant du périmètre, il met en garde contre les aspects négatifs des effets de seuil.

Francis Charhon remercie en conclusion Michel Thomas pour sa venue aux Ateliers des Fondations ; il est toujours très intéressant pour le Centre Français des Fonds et Fondations et les fondations de dialoguer avec la haute administration, pour le bénéfice de l'ensemble du secteur.

ATELIER 10

Entrepreneurs / fondateurs : valeurs individuelles, valeur ajoutée

Modérateur

Etienne Eichenberger

Président – Co Fondateur, Wise

Intervenants

Valentine Collombin

Directrice, Fondation Albatros

Antonella Notari Vischer

Directrice, Fondation Womanity

Pascal Vinarnic

Président, Fondation Demeter

Etienne Eichenberger explique que l'objectif de cette session est de cerner ce qui fait l'individualité des fondations et des principes par lesquels elles se démarquent, ainsi que la valeur ajoutée de ce qu'elles réalisent.

- Il propose aux participants de travailler autour de deux tables animées par Antonella Notari Vischer et Valentine Collombin ; ces travaux seront suivis de quarante minutes de restitution des débats.
- Pascal Vinarnic de la Fondation Demeter apportera ensuite un témoignage personnel.

Le programme Women Change Makers de la Fondation Womanity

Antonella Notari Vischer propose de travailler autour du programme Women Change Makers de la Fondation Womanity, qui a pour objectif d'identifier les entrepreneurs sociaux qui œuvrent pour l'émancipation des femmes, et de les accompagner dans un processus de croissance. Ce travail est mené avec des partenaires comme Accenture, Booz & Co, Burson-Marsteller, etc.

Valentine Collombin a pour sa part choisi comme point de départ pour les discussions un projet de l'organisation Hope and Homes for Children, qui vise en Roumanie trois objectifs de désinstitutionnalisation, de prévention de l'institutionnalisation et de réintégration des enfants issus de ces institutions héritées de l'époque communiste dans des structures plus humaines, dans le meilleur des cas, leur famille d'origine. La décision a été prise de diviser par trois le nombre de bénéficiaires du programme, pour créer un changement vraiment important et durable.

Antonella Notari Vischer restitue le travail mené au sein du groupe qu'elle a animé. Les **valeurs individuelles** retenues par les participants au groupe se réunissent autour de trois grands concepts que sont l'accompagnement, la solidarité et le partage. Pour les participants, ces valeurs doivent se traduire par un engagement qui soit pérenne dans le temps. Les **principes d'actions** retenus sont les partenariats, l'innovation et les effets de levier. Antonella Notari Vischer ajoute que la proximité vis-à-vis des personnes aidées ou accompagnées a été relevée comme particulièrement importante et présentant une **valeur ajoutée**. L'aide apportée doit notamment se traduire par des transferts de compétences, permettant aux personnes aidées d'évaluer elles-mêmes leurs actions, et de voler de leurs propres ailes.

Valentine Collombin souligne que la notion de terrain a également été mise en avant dans l'autre groupe. La question de l'évaluation est en revanche plus difficile à aborder pour les fondations jeunes ou ayant peu de moyens. S'il est possible de faire intervenir des acteurs externes à la fondation sur ce sujet, ce type d'expertise a un coût.

Yoann Kassi-Vivier présente les **principes d'action** retenus par l'autre groupe de travail – entrepreneuriat, accompagnement et levier.

Valentine Collombin cite comme **valeurs ajoutées** le professionnalisme, le recul et le respect. Les bonnes pratiques peuvent devenir une valeur ajoutée. Les échecs comme les succès permettent d'apprendre et de progresser.

Un témoignage personnel

Pascal Vinarnic présente la Fondation Demeter, qui a été créée en 1994 sous égide de la Fondation de France. La Fondation Demeter a pour vocation de soutenir des organismes du secteur de la micro finance dans les pays en voie de développement et des programmes en faveur de jeunes en difficulté. La Fondation assiste et promeut des programmes contribuant à ce que les associations et ONG optimisent les ressources à leur disposition et professionnalisent leur mode de fonctionnement et de financement. La Fondation s'intéresse particulièrement aux nouveaux dispositifs économiques pour financer le secteur social.

La révolution du capital investissement a été permise par l'attrait nouveau des PME, qui étaient très mal considérées y a quarante ans ; le même mouvement s'est opéré dans le monde de la philanthropie.

La notion du droit de regard – du donateur vers le bénéficiaire, mais également dans l'autre sens –, est un point essentiel de la discussion sur les valeurs. Derrière cette notion, on retrouve celle d'*accountability*, c'est à dire de prise de responsabilité vis-à-vis des résultats (ce qui suppose des mesures quantitatives pertinentes – par exemple, pour le microcrédit, l'accès des enfants à l'université, qui fait sortir ces populations de la pauvreté en l'espace d'une génération).

Un autre principe essentiel consiste à ne pas vouloir se substituer aux acteurs, ne pas procéder à de l'ingérence – même s'il n'est pas impossible de formuler des observations.

L'association aidée doit par ailleurs parvenir *in fine* à l'autosuffisance pour être indépendante de n'importe quel bailleur. Certains acteurs du milieu de la réinsertion des délinquants dépendent aujourd'hui à 100 % de l'État, et savent que ce ne sera plus le cas par la suite.

La première valeur ajoutée d'une fondation distributrice consiste à conduire les acteurs à une prise de conscience et, en corrolaire, à une prise de risque dans leurs actions. La deuxième valeur ajoutée est le temps d'écoute, particulièrement important pour les petites associations. Une autre valeur ajoutée est l'accès au réseau. Enfin, la dernière valeur ajoutée est d'apprendre à se séparer ; Marks & Spencer, plus grand donateur corporate au Royaume-Uni, s'oblige à arrêter ses aides après cinq ans, pour éventuellement revenir ensuite. La « séparation » peut avoir une valeur ajoutée. Pascal Vinarnic souligne que cette modalité de fonctionnement correspond également à ce qui existe dans le monde de l'entreprise. En arrêtant l'aide à l'association, la fondation lui permet de procéder de la même manière vis-à-vis de ses bénéficiaires, dont l'objectif est également qu'ils trouvent leur autonomie.

Pascal Vinarnic signale que le monde associatif recherche très souvent des fonds pour couvrir ses coûts de fonctionnement, qui sont le point de départ de leur activité. Ces fonds peuvent être d'autre nature que des donations.

Etienne Eichenberger souligne qu'il n'y a pas une seule manière de procéder ; la multiplicité de compétences et de profils est ce qui importe. Les fondations doivent être lucides sur ce qu'elles apportent, et doivent pouvoir le négocier avec leurs partenaires.

ATELIER 11

Le rôle des valeurs dans la relation des fondations tournées vers l'international avec leurs bénéficiaires en périodes de transition et d'instabilité

Modérateur

Firoz Ladak

Délégué Général
des Fondations
Edmond de Rothschild

Intervenants

Benjamin Bellegry

Responsable de programmes
et fondations - Solidarités
internationales
à la Fondation de France

Mark Freeman

Directeur executive
de l'Institute for Integrated
Transitions (IIIT)

**Caroline Sakina
Brac de la Perrière**

Directrice exécutive
du Fonds pour les femmes
en méditerranée

Caroline Sakina Brac de la Perrière présente son parcours franco-algérien. Elle a vécu en Algérie jusqu'en 1993, date à laquelle elle a été chassée par le mouvement intégriste. Elle a commencé à s'intéresser aux premières associations de femmes en 1980 et elle a participé à la construction du mouvement des femmes dans le pays, puis à l'effervescence démocratique des années 1989-1990. Cette connaissance du terrain lui permet de mieux comprendre la situation des pays actuellement en transition.

Mark Freeman, de nationalités canadienne et belge, a travaillé dans les Balkans, en Afrique centrale, Afrique du Nord, Asie du Sud, dans des situations de conflit. Il dirige aujourd'hui l'Institut for Integrated Transitions, qui part du postulat que la réussite des transitions ne dépend pas uniquement d'éléments économiques, d'éléments de sécurité publique, etc., mais de tous ces éléments considérés ensemble.

Benjamin Belleguy a pour sa part débuté sa carrière en Ethiopie, avant de travailler en France dans la coopération puis en Tunisie pendant trois ans. Il travaille maintenant à la Fondation de France dans le suivi des interventions post-catastrophes et des pays en transition.

Firoz Ladak lance la discussion sur la notion de transition en observant qu'elle n'est pas uniquement de nature politique. Elle peut également être de nature économique, ce qui est le cas de l'Inde où elle a favorisé le développement d'une philanthropie locale.

Mark Freeman souligne que la transition est, par définition, un moment de changement, d'ouverture, de débat sur de nouvelles normes, nouvelles institutions, etc. Ce n'est pas un moment de dégradation ou de stagnation, mais de changement positif en général – qui porte cependant évidemment des risques, puisque le nouvel ordre n'est pas encore clairement défini. On dit souvent qu'une transition se définit comme la formation d'un nouveau contrat social entre les citoyens et entre les citoyens et l'État. On peut faire la distinction entre une transition post-conflit d'une part, et une transition post-autoritaire ou démocratique, de l'autre. La chute de régimes autoritaires, des élections, un gouvernement intérimaire, apportent un changement radical dans la relation des citoyens et de l'État.

Une dernière remarque peut être tirée de la recherche menée par l'IFIT pendant un an. Pour une fondation ou un fonds de dotation, une transition représente l'opportunité d'avoir un impact de leur action dépassant de beaucoup ce que l'on pourrait attendre d'un même investissement

dans une situation de stagnation ou de dégradation. La transition est donc un moment d'opportunité.

Firoz Ladak observe un certain désaveu des mouvements du printemps arabe dans l'opinion publique. Il pose par ailleurs la question du caractère relatif ou absolu des valeurs.

Benjamin Belleguy remarque que dans le contexte des printemps arabes, ce ne sont pas les fondations les plus structurées qui agissent le plus. En Tunisie, par exemple, de très nombreuses associations ont disparu avec la transition, et de très nombreuses autres se sont créées. Pour les fondations, il existe une très grande opportunité de soutenir ces nouveaux acteurs.

Dans le cadre du programme Fikra, la Fondation de France a choisi une zone géographique qui était peu soutenue par les bailleurs de fonds, pour accompagner des structures locales de petite dimension. Il s'agit notamment d'aider ces acteurs à se relier à d'autres acteurs locaux (gouvernementaux, associatifs, etc.), pour leur permettre de multiplier leur impact.

Mark Freeman présente les principales conclusions de la recherche menée par l'IFIT qui a pour vocation d'être un guide concret pour les fondations.

- L'étude redéfinit la notion de transition.
- Elle décrit l'infrastructure de la philanthropie, et notamment des fonds de dotation, et considère que les fondations ont tous les avantages dans ces contextes de transition (indépendance, capacité à recruter, à réagir rapidement). Une analogie avec l'acupuncture montre que si la philanthropie privée possède moins de moyens que l'aide officielle (qui s'élève à 100 Md\$), elle peut trouver les points de pression qui permettent de changer les choses.
- Concrètement, l'IFIT recommande un modèle qui se fonde sur la prise de risque informée.
- Vu l'imprévisibilité de beaucoup de situations, la transition est également le moment de réaliser davantage d'analyse qu'en temps ordinaire. Il faut en particulier bien analyser les rapports de force politique.
- La question des partenaires doit également être reconsidérée : faut-il conserver les mêmes partenaires, en changer ?
- L'IFIT analyse également la question de savoir s'il vaut mieux appuyer des actions directement, ou créer un espace de dialogue entre les protagonistes locaux. Les interlocuteurs interrogés ont insisté sur ce dernier point.

Firoz Ladak fait valoir que beaucoup de fondations préfèrent intervenir dans le champ du développement sans s'impliquer sur le plan politique – comme le fait la Fondation Edmond de Rothschild dans le soutien à l'entrepreneuriat. Il n'est pas possible de soutenir des positions révolutionnaires lorsque l'on a un nom, une position à défendre.

Firoz Ladak se demande donc si les valeurs défendues par les fondations occidentales sont identiques à celles qui sont portées sur place. Par exemple, selon lui, le Fonds pour les femmes en Méditerranée met l'accent sur les raisons religieuses de l'oppression des femmes. Or, pour beaucoup de ces femmes, la religion n'est pas un dispositif oppressif.

Caroline Sakina Brac de la Perrière répond que le Fonds adopte des valeurs universalistes, qui sont partagées par des milliers de femmes en Méditerranée. En Algérie, une lutte très dure a été menée entre le mouvement des femmes, composé de femmes arabo-berbères et les islamistes ; la position universaliste n'est pas le propre des occidentaux.

Par ailleurs, l'accompagnement ne doit pas seulement passer par un soutien financier. Pour aider les associations de femmes en Tunisie, le Fonds leur offre un espace de débat stratégique, pour faire en sorte que la discussion se déroule dans de bonnes conditions. Il s'agit pour les quinze à vingt associations de femmes participantes de définir leurs priorités d'action.

Benjamin Bellegry souligne que défendre des valeurs ne consiste pas nécessairement à porter une vision monolithique de ce que devrait être la société partout dans le monde, mais plutôt d'être à l'écoute des souhaits locaux. Il faut prendre garde à ne pas ignorer une partie de la société révélée par la révolution. La Fikra regroupe des individus dont les profils sont différents, avec peut-être des sensibilités politiques différentes.

Vincent Faber de la Fondation Trafigura observe que les bailleurs de fonds privés peuvent avoir des faiblesses, résidant notamment dans l'arrogance et l'indifférence aux différences culturelles. Par ailleurs, la consolidation et la sortie de la transition en Europe de l'Est a pris beaucoup de temps, et il existait, il y a encore peu, des mouvements nostalgiques de la période communiste; il faut donc être patient et prendre en compte ce temps long.

Firoz Ladak souligne la nécessité de parler aussi des échecs de la philanthropie privée. Il cite l'échec des Fondations Edmond de Rothschild à soutenir la professionnalisation du secteur associatif tunisien alors qu'elles avaient réussi en Inde, en Suisse, en France, en Afrique du Sud et au Pakistan. La question de la religion a également été posée : l'intégration d'associations de la mouvance islamiste mais qui travaillent efficacement sur le terrain a été finalement refusée pour des raisons de frilosité.

Caroline Sakina Brac de la Perrière, remarquant que la révolution constitue un bouleversement de la vie quotidienne, n'est pas étonnée que cette structuration du milieu associatif n'ait pas été possible. Il lui semble essentiel de consolider dans un premier temps les organisations existantes, sans même les aider à bâtir un projet.

Fawzia Baba-Aïssa des Fonds pour les Femmes en Méditerranée, estime que les fondations doivent absolument investir dans les frais de fonctionnement des structures locales, et pas seulement dans les projets, en particulier en période de transition.

Firoz Ladak confirme que l'on ne peut pas tenir le discours de la professionnalisation des associations sans payer les professionnels.

Mark Freeman cite un certain nombre de bonnes pratiques que l'on trouve dans le guide de l'IFIT.

- La philanthropie doit d'abord prendre en compte le risque d'échec.
- Certaines fondations ont prévu des dons de quatre ans de frais fixes à condition que le projet soit dirigé pendant deux ans par un groupe international, puis pendant deux ans par un groupe national, dans une perspective de transfert d'expertise.
- Une agence de coopération, qui ne pouvait pas donner d'argent liquide directement, a financé pour 15 000 \$ de peinture, permettant d'organiser une campagne de communication qui a bouleversé le pays.
- L'un des interlocuteurs de l'IFIT a indiqué vouloir consacrer 50 % des sommes disponibles pour prendre de grands risques, 25 % pour financer des institutions plus stables. En diversifiant son portefeuille, on peut prendre des risques, sans qu'ils deviennent inconsidérés.

Firoz Ladak pose la question de la cohérence des valeurs entre le monde des affaires et celui de la philanthropie, citant le cas de George Soros, financier milliardaire américain dont la fondation a soutenu la transition démocratique, mais qui a largement contribué à la crise financière.

Benjamin Bellegy fait valoir que les questions d'agriculture durable sont éminemment politiques (au sujet des tarifs douaniers notamment). La Fondation de France ne prend pas position sur ces sujets, mais donne aux acteurs locaux les moyens de documenter de manière rigoureuse leurs projets et leurs effets, afin qu'ils puissent les plaider efficacement devant les responsables.

ATELIER 12

Arts et Culture

Accueil par le Flux Laboratory et la Fondation Fluxum.
Regards croisés sur différentes approches : le partenariat
public privé du Musée d'Art et d'Histoire de Genève, vs.
la démarche de la Maison de l'Écriture de Montricher.
Performance solo de Laurence Yadi, Cie 7273

Modératrice

Karin Jestin

Secrétaire Général
de la Fondation Lombard Odier

Intervenants

Jean-Claude Gandur

Président de la Fondation
Gandur pour l'Art

Vera Michalski

Fondatrice, Présidente
de la Fondation Jan Michalski
pour l'Écriture et la Littérature

Performance solo
de Laurence Yadi, Cie 7273
© Ilja Mess





Performance solo
de Laurence Yadi, Cie 7273
© Christian Glauss

Fondation Lombard Odier

Fondation des associés, anciens associés et familles d'associés de la Maison de banquiers privés Lombard Odier Darier Hentsch & Cie, la Fondation 1796 concentre son action sur trois grandes thématiques : la promotion du développement durable, le soutien à l'esprit d'entreprise des jeunes générations et la dynamisation du secteur philanthropique en Suisse. La Fondation 1796 est Membre de SwissFoundations.

Fondation Gandur pour l'Art

La Fondation Gandur pour l'Art a été créée en 2010 par Jean Claude Gandur afin de rendre accessible à un large public ses collections d'envergure internationale. Basée à Genève (Suisse), la Fondation s'emploie à préserver, documenter, enrichir et exposer ses collections dans des institutions de renom en Suisse et à l'étranger.

Fondation Jan Michalski pour l'Ecriture et la Littérature

La Fondation Jan Michalski pour l'Ecriture et la Littérature a été créée en 2004 sur l'initiative de Vera Michalski-Hoffmann en mémoire de son mari Jan Michalski. Le but est de maintenir vivante son action en faveur de la création littéraire et, notamment, son enthousiasme à l'égard des écrivains et autres acteurs de l'écrit. La vocation de la Fondation est de soutenir la littérature et, en particulier, d'aider les écrivains à réaliser leurs œuvres. Ce soutien se manifeste par de multiples activités telles que l'octroi d'aides financières, l'organisation d'événements littéraires, mais aussi par l'accueil en résidence d'écrivains. L'attribution du Prix Jan Michalski de littérature renforce la portée des actions de la fondation. Il a été lancé le 27 octobre 2009 avec pour ambition de distinguer chaque année une œuvre exceptionnelle de la littérature mondiale.

ATELIER 13

Formation et Recherche

Le rôle des fondations dans la formation et la recherche, en trois temps : 1) Maison de la Paix / Graduate Institute – Histoire d'une naissance, 2) Venture kick – les incubateurs d'entreprises innovantes (en anglais), 3) Les Écosystème de soutien à l'innovation de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL). Ci-après les présentations de Pascale Vonmont du Gebert Rüt Stiftung et de Hervé Lebreton pour EPFL Innograts.

Modératrice

Claudia Genier
SwissFoundations

Intervenants

Philippe Burrin
Graduate Institute (IHEID)

Hervé Lebreton
en charge de l'écosystème
de soutien à l'innovation
à l'École Polytechnique
Fédérale de Lausanne (EPFL)

Pascale Vonmont
Gebert Rüt Stiftung
(en anglais)

Pascale Vonmont du Gebert Rûf Stiftung : présentation de Venture Kick “A philanthropic initiative of a private consortium”

**We kick-off brilliant ideas from research at universities
in order to become successful companies that create sus-
tainable jobs and shape the future of Switzerland.**

OUR OBJECTIVE: MORE SUCCESSFUL START-UPS

Venture kick is a pre-seed fund aiming to speed up the
process of finding and structuring innovative startup ideas
at Swiss universities.

- Double the number of spin-off projects
from Swiss Universities.
- Cut time-to-market by half for the process
of structuring startup companies.
- Improve the quality of spin-off projects in terms
of Executed VC and Business Angel-Investments.

A PHILANTHROPIC INITIATIVE OF A PRIVATE CONSORTIUM

- Turning scientific innovation into entrepreneurial activ-
ity and job creation is the basis of societal and economi-
cal prosperity.
- In the very early stages, startups bear very high risk that
are neither carried by public money nor by private investors.
Supporting seed stage startups fills a crucial gap and is
therefore purely philanthropic.

Organisation: Independent from all the donators

— GEBERT RÛF STIFTUNG —
WISSENSCHAFT.BEWEGEN

ERNST GÖHNER STIFTUNG

| |
A V I N A STIFTUNG

OPO STIFTUNG

FONDATION
LOMBARD ODIER

Debiopharm Group

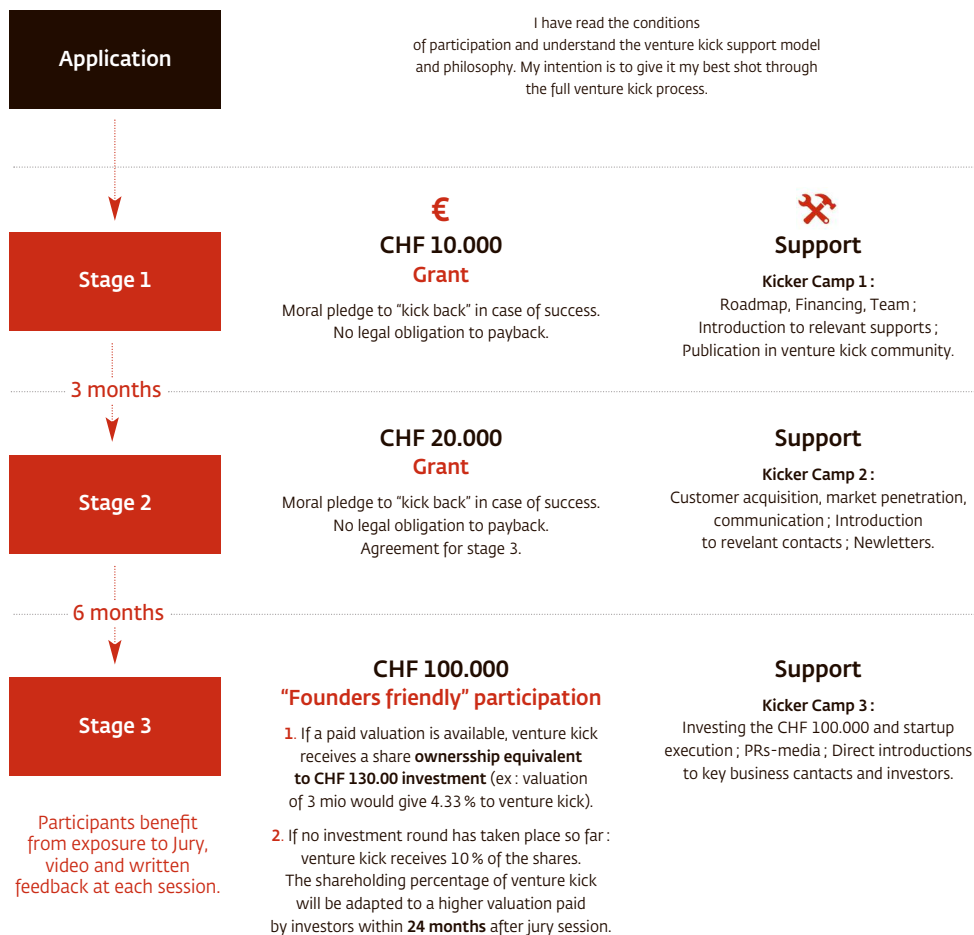
VENTURE KICK = STARTCAPITAL + COACHING + PROMOTION



A PROOVEN 3-STEP PROCESS TO SUCCESS

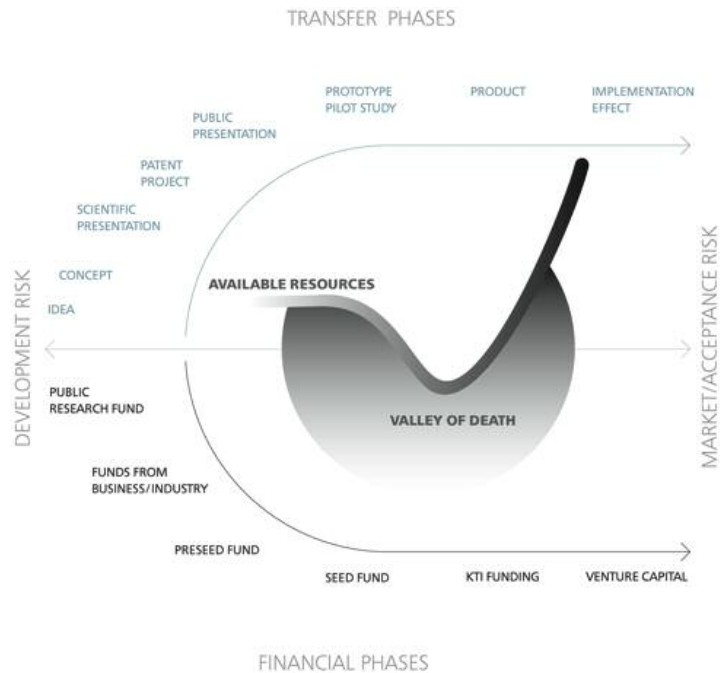


VENTURE KICK SUPPORT STAGE 1 + 2 + 3



VENTURE KICK IN NUMBERS

- 1'368 applications since September 2007
- 579 startup projects from universities presented to a jury
- 298 projects received CHF 11'500'000 to kick-off their business
- 220 startup companies incorporated
- 62 venture kickers made it to the TOP 100 SWISS STARTUPS
- 2'000 new jobs created (FTEs)
- CHF 400'000'000 in financing raised by the venture kickers



An Impulse with two Pulses

1. MAKING SCIENCE EFFECTIVE: who are we?
2. VENTURE KICK:

EXAMPLE OF OUR PHILOSOPHIE AND OF A SUCCESSFUL COLLABORATION

Purpose

Strengthen Switzerland as a business location and a place to live through promotion of scientific projects.

→ Making science effective

Facts and Figures

- Spend-out foundation
- Annual grant budget: CHF 15 Mio.
- Portfolio: 130 projects
- Executive team: 3.4 full-time
- Foundation expense ratio: 8.5 %
- Asset allocation: passive asset allocation, pooling solution (2012: 8.07 % net)
- Transparency: www.grstiftung.ch
- Governance: Swiss Foundation Code

Positioning: Valley of Death

Our Principles

- enabling (not shopping)
- risk money
- research for needs/lacks/chances
- transparency, competition, selection
- PPP
- incentives for success; no «help»
- strengthening strengths
- impact and leverage
- fields of action, limited in time
- successful phasing out as integral aim of every project

A Bunch of Fields of Action



Extrait de la présentation d'Hervé Lebreton – EPFL Innogrants : The EPFL Innovation Ecosystem & the Critical Role of Foundations

In a nutshell : Foundations are critical to innovation ecosystems

- They cover the funding gap between the Public and Private Sectors
- They may have different missions (innovation culture, funding, incubating)
- They use many different tools (sponsoring, grants, loans, investments, infrastructure)

How to find a gap

- Don't do what others do
- Always look for ideas → pipeline
- Use your network
- Ask experts from different fields
- Ask your future customers
- Take the risk to make a pilote

How to outphase a programme

- Create awareness for the topic
- Partnership – PPP!
- Enabling partners – future leaders?
- Networking!
- Calculate enough time and money.

ATELIER 14

Environnement

Trois témoignages de fondations sur les expériences et bénéfices de la collaboration entre donateurs et entre bénéficiaires, sur les modes de financements et sur les questions déontologiques posées par le plaidoyer politique. Ci-après les présentations de Lynda Mansson de la Fondation M

Modératrice

Claudia Genier
SwissFoundations

Intervenants

Philippe Burrin
Graduate Institute (IHEID)

Hervé Lebre
en charge de l'écosystème
de soutien à l'innovation
à l'École Polytechnique
Fédérale de Lausanne (EPFL)

Pascale Vonmont
Gebert Rűf Stiftung
(en anglais)

Présentation de Lynda Mansson de la Fondation MAVA : Les mystères de l'appui institutionnel (core support)

La Fondation MAVA en quelques points :

- Une fondation philanthropique familiale
- Créée en 1994
- Conservation de la biodiversité
- Secrétariat basé à Gland en Suisse

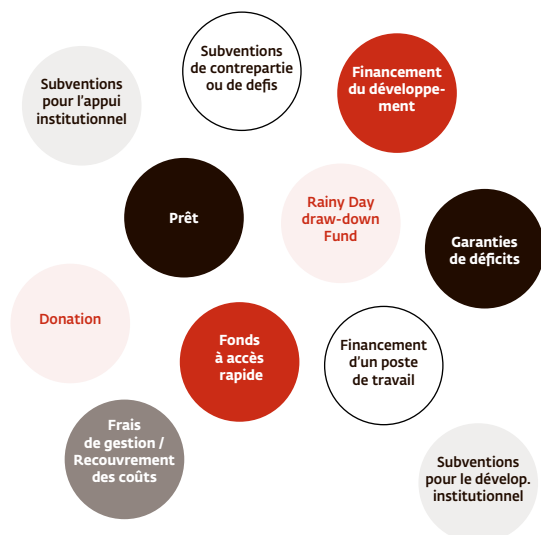
Statistiques octobre 2013 :



- Pourquoi l'appui institutionnel ?
→ Se concentrer sur l'impact
- Construire un autre type de relation

Faire preuve de créativité
grâce à un choix de possibilités

MAVA
Fondation pour la nature



Une étude de Social Investors
pour l'Argidius Foundation :

- Payer à tout jamais (dotation : perpétuelle / spend down)
- Payer à l'avance (subvention : acheter / construire)
- Payer sur la base de résultats (subvention de contrepartie ; subventions de défis ; garantie sur les pertes)
- Demander un retour (programme-related-investment : prêts, participation, crédits)

Présentation de Leslie Harroun de la OAK Foundation : Collaboration, Campaigns and Social Change

- Start Small and Think Big
- Create localized models
- Build a solid case for your demands
- Build broad coalitions, networks and partnerships
- Combine market forces with policy change
- Leverage your success

Making Health Care Mercury-Free

- Result: a campaign to eliminate mercury thermometers and blood pressure devices that began 15 years ago at one Boston hospital blossomed into a worldwide movement that has recently led to an international treaty restricting the use of mercury globally.
- Started with one hospital
- Used credible science to underpin solutions
- Built a global network of partners
- Cost-effective alternatives led to policy
- Leveraged its success

Curtailing tar sands: the world's dirtiest fuel

Making Health Care Mercury-Free

- Started locally in Alberta
- Based on science and economics
- Diverse re-granting network
- Creating risk for investors
- Poster child for dirty fuels
- Result: all major pipelines blocked; production losses of about \$50 B since 2012; investors are nervous and exiting; public is mobilizing.

Start Small and Think Big

- Start small
- Get the facts
- Work together
- Combine policy with markets
- Leverage

ATELIER 15

Impact investing : mobiliser le capital de la fondation pour sa mission sociale

Présentation de l'*impact investing*, témoignage d'une fondation engagée dans cette voie, atelier de développement d'une charte d'investissement comme point de départ. Ci-après la présentation utilisée par les deux intervenants.

Intervenants

Bertrand Gacon

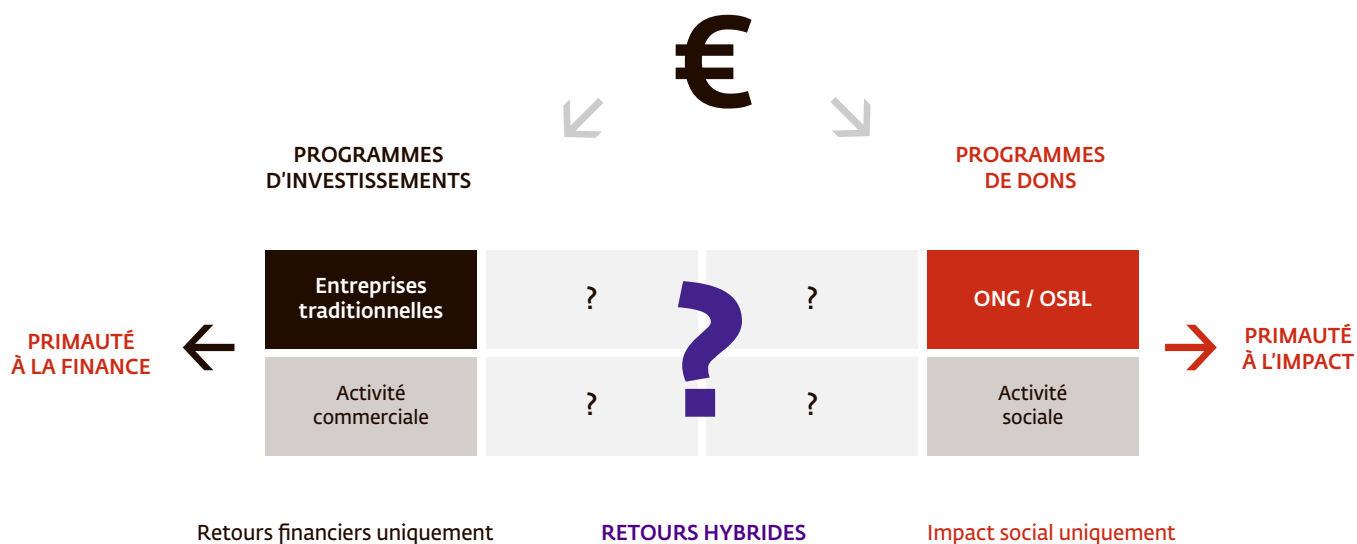
Impact Investing and SRI,
Lombard Odier

Anne Gloor

PeaceNexus Foundation

Utiliser le capital à son plein potentiel

La situation particulière des fondations



Démarche de responsabilité

Grandes entreprises cotées
Classes d'actifs traditionnelles
(actions, obligations, ...)

MCI (ISR)



Allianz



Démarche d'impact

Petites entreprises non-cotées
Classes d'actifs alternatives
(dette privée, prise de participations, actifs réels, financement de projet, ...)

MRI (Impact Investing)



Opportunités et défis pour les fondations

Les raisons d'agir

- Aligner ses investissements avec sa **mission**
- **Mobiliser** plus complètement les ressources de la fondation
- **Compléter** (et non pas substituer) les programmes de dons de la fondation
- Trouver de nouvelles poches **d'innovation** dans la manière dont la fondation accomplit sa mission

Les obstacles à surmonter



Le rôle stratégique des fondations : créer le mouvement

- Prenez les **risques** que votre situation vous permet d'assumer !
- Démontrez la **solidité du concept**
- Soutenez le **capacity building**
- Participez au développement du **mouvement** en jouant le rôle de « **First Follower** »

Ils l'ont fait ! Témoignage de la Fondation PeaceNexus

Anne Gloor conceived and founded PeaceNexus, together with Hansjörg Wyss, in 2008. She is the Executive Director of the Foundation. From 1999 to 2011, Anne worked for the Swiss Foreign Ministry where she was involved in several issues related to Peace Policy. She has designed peace promotion programs in Southern Africa and assisted implementation of the programs during two years in Mozambique.

She has assembled expertise in power-sharing, constitutional reforms, election-related conflict prevention, democratization, strengthening of civil society, mine action and development assistance.

She also worked as a trainer, organizing and directing various courses in peacebuilding matters for different target groups. Between 2006 and 2008, during her tenure at the Swiss Foreign Ministry, Anne Gloor was seconded to the General Directorate for External Relations of the European Commission, to be in charge of election observation policy and operations in a number of countries. Prior to her work with the Swiss Foreign Ministry, Anne developed conflict management tools for the Swiss Red Cross and Amnesty International.

Anne Gloor studied in Switzerland, the USA, Colombia and France. Her main topics related to the theory of democracy and democracy building in Latin America (Nicaragua and Colombia), in the USA (the Reagan years), in France (the French concept of nation-building) and in Switzerland (foundation and impact of semi-direct democracy). Her research was based on multidisciplinary approaches, with emphasis on political history and political science.

La méthode

Les trois étapes-clés du processus



Les facteurs-clés de succès

- Apprenez en marchant
- « Keep it simple ! »
- Acceptez un certain niveau d'imperfection
- Joignez vos forces

Atelier pratique : créer votre charte d'investisseur responsable

Le contexte

- La Fondation Zature est une fondation privée active dans le domaine de la protection de l'environnement
- Elle dispose d'un capital de 50 millions d'euros qui n'est pas consommé pour les projets mais utilisé pour générer des revenus de l'ordre de 2 millions d'euros chaque année
- Ces 2 millions sont utilisés pour financer des programmes dans trois grands domaines d'activité
 - La reforestation
 - La préservation des ressources naturelles
 - L'agriculture durable

Le besoin

La Fondation Zature souhaite mettre en place une charte d'investissement qui lui permette à la fois de mettre ses investissements en conformité avec sa mission, mais également d'utiliser son portefeuille directement pour soutenir son programme de dons.

Les principales rubriques de la charte d'investissement

- Le contexte et le périmètre d'application
- Les principes directeurs
- La sélection négative
- La sélection positive
- L'engagement actionnarial
- *L'impact investing*
- Les dispositions annexes

Les règles d'or de la charte d'investissement

S - Spécifique : pas de disposition générale ou floue que l'on ne sait pas traduire en actions concrètes

M - Mesurable : des indications claires sur les seuils et niveaux à respecter

A - Applicable : des informations que l'on peut obtenir de manière standardisée et accessible

R - Raisonnable : des mesures compatibles avec les objectifs et contraintes financières

T - Totale : une charte qui couvre bien la totalité du portefeuille

ATELIER 16

Philanthropie transnationale en Europe

Réflexion en trois temps : perspective comparative du cadre juridique et fiscal (en Suisse et en France) ; illustrations d'expériences transfrontalières (aspects juridiques et opérationnels, réseaux de fondations) ; discussion avec les fondations présentes. Ci-après les présentations de Me Benoît Merkt, et d'Etienne Eichenberger.

Intervenants

Bruno Boesch

Avocat Associé, Froriep Swiss Lawyers

Xavier Delsol

Fondateur et co-responsable du Département «Organisations non lucratives», Delsol avocats

Etienne Eichenberger

Président – Co Fondateur, Swiss Philanthropy Foundation/WISE

Nicolas Krausz

Responsable de programmes, Fondation Charles Leopold Mayer pour le Progrès de l'Homme

Benoît Merkt

Avocat Associé / Partner, Lenz & Staehelin

Présentation de Benoît Merkt, Associé, Dr. en droit, LLM (Oxford)

Introduction

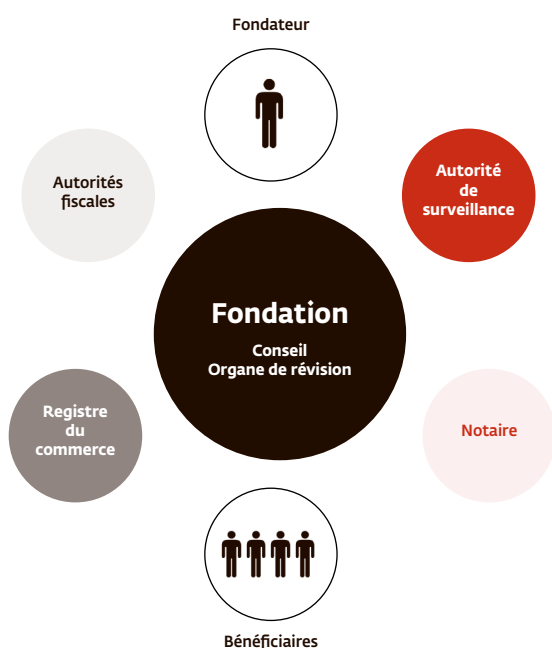
Le secteur suisse des fondations d'utilité publique

- Essor depuis 1990 (57% des fondations suisses ont été créées lors des 20 dernières années)
- En 2013 : 12'957 fondations en Suisse
- Environ 3'400 fondations sont soumises à la surveillance fédérale des fondations, dont environ 2'000 sont des fondations internationales
- Environ 1 fondation par jour est créée en Suisse
- Le nombre de liquidations de fondations est aussi en augmentation (environ 200 fondations liquidées par année)
- Les donations totales des ménages à des fondations d'utilité publique en Suisse s'élèvent annuellement à CHF 1,3 milliard (environ 2 % du budget national)

Facteurs d'attraction de Genève pour les fondations internationales :

- Tradition ancestrale dans le domaine de l'aide humanitaire
- Proximité du siège d'institutions internationales majeures (ONU, OMS, OMC, WIPO, etc.)
- Flexibilité du droit suisse des fondations
- Réceptivité des autorités fiscales aux contraintes de l'aide internationale

La Fondation de droit suisse et ses protagonistes



La surveillance des fondations

L'autorité de surveillance compétente

« Les fondations sont placées sous la surveillance de la corporation publique (Confédération, canton, commune) dont elles relèvent par leur but »

(Art. 84 al. 1 du Code civil suisse)

- Les fondations poursuivant un but national ou international relèvent de la compétence de l'autorité de surveillance de la Confédération
- Cette autorité de surveillance est rattachée au Département fédéral de l'intérieur situé à Berne

Les obligations de reporting des fondations de droit suisse

Le Conseil de fondation doit adresser à l'autorité de surveillance à la fin de chaque exercice, dans les six mois suivant la clôture, un rapport de gestion comprenant notamment :

- Le rapport d'activités de l'exercice achevé
- Les comptes annuels avec bilan, compte d'exploitation et annexe
- Le rapport de l'organe de révision
- Le procès-verbal d'approbation des comptes par le Conseil de fondation

Les niveaux de contrôle de l'autorité de surveillance

Contrôle préventif

- Demande de préavis d'assujettissement à la surveillance (facultatif)
- Approbation des modifications de statuts et de règlements internes
- Revue des comptes annuels et autres rapports transmis par la fondation

Mesures d'intervention

- Pouvoir d'instruction, de sommation et d'infliger des amendes
- Annulation ou modification de décisions du Conseil de fondation
- Suspension, destitution ou remplacement d'un membre du Conseil de fondation, et pouvoir de nommer un commissaire
- Ouverture d'actions en dommages-intérêts contre les organes

La fiscalité des fondations

Les conditions de l'exonération d'utilité publique

Conditions spécifiques à la « pure » utilité publique

- Intérêt général (élément objectif)
*But d'utilité publique (caritatif, scientifique, culturel, etc.);
cercle ouvert de destinataires des prestations*
- Désintéressement (élément subjectif)
*Sacrifice en faveur de l'intérêt général; une certaine activité
lucrative peut néanmoins être tolérée lorsque celle-ci
est indispensable à la réalisation du but d'utilité publique*
- Absence de but économique
(ou subordonné à l'intérêt général)
*Merchandising et autres buts économiques annexes
peuvent être admissibles*

Cas particulier:

Les fondations suisses actives à l'étranger

Activité étrangère de fondations suisses

Exemple: *Un fondateur, résidant à l'étranger, constitue une fondation suisse pour la lutte contre le cancer. Dans les statuts, il est prévu que les fonds récoltés sont destinés à un hôpital en France spécialisé dans le traitement des malades du cancer (les parents du fondateur avaient été soignés dans cet hôpital).*

Dans un cas comparable, le canton du siège a posé des conditions à l'exonération:

- Le **versement** par la fondation d'un certain pourcentage des moyens financiers **à une université suisse** (pour ses instituts de recherche contre le cancer);
- La **présence d'un membre suisse dans le conseil de fondation** (cancérologue);
- Une **transparence maximale** afin que les fonds transférés à l'étranger soient utilisés pour le but «officiel».

Source : *Conférence suisse des impôts, Exonération fiscale des personnes morales qui poursuivent des buts de service public, d'utilité publique ou des buts culturels, 18 janvier 2008, p. 14*

Fondations suisses agissant dans l'intérêt de collectivités étrangères

Exemple: *Une fondation suisse soutient une fondation étrangère dans son activité. Les recettes sont utilisées exclusivement pour financer l'activité de la fondation étrangère. Le siège en Suisse peut être choisi par exemple en raison du fait que la population suisse est sensible aux problèmes du développement et accorde volontiers un soutien financier à ce genre d'activités.*

Dans ces cas, il convient de tenir compte du caractère vital du secteur caritatif pour l'économie mondiale.

Cependant, la surveillance exercée doit être flexible, efficace et proportionnelle pour éviter le risque d'une éventuelle utilisation abusive. Un contrôle de l'activité réellement effectuée à l'étranger est particulièrement important. Il est indispensable (mais pas toujours possible) d'obtenir la décision d'exonération de l'État étranger, les statuts de la fondation et les bilans. La transparence exigée doit être maximale.

Source : *Conférence suisse des impôts, Exonération fiscale des personnes morales qui poursuivent des buts de service public, d'utilité publique ou des buts culturels, 18 janvier 2008, p. 14*

Evolution de la pratique des autorités fiscales

Situation jusqu'au début des années nonante

« ... **Par «intérêt général», il faut entendre l'intérêt général sur le plan suisse.** Font partie des buts d'intérêt général pour la Suisse, ceux que la Confédération, les cantons et les communes ont intégrés à leur domaine de promotion. Depuis toujours, **l'exonération fiscale pour des motifs d'intérêt général suisse n'est octroyée qu'aux corporations qui exercent une certaine activité en Suisse même.** Seuls doivent être récompensés par une exonération fiscale les efforts déployés **en vue de venir en aide à la collectivité suisse** dans l'accomplissement de ses tâches d'intérêt public, de la décharger de certaines d'entre elles ou de compléter les prestations qu'elle fournit.

Une exception est cependant consentie en faveur des organisations qui revêtent un **caractère humanitaire** (aide aux mutilés de **guerre** ou aux régions où sévit la **famine**). Dans un tel cas, une activité exclusivement déployée à l'étranger pourra être exonérée. Selon une tradition ancienne, en effet, la Suisse considère comme un devoir moral d'oeuvrer dans ce domaine.»

***En revanche,** les institutions à **caractère scientifique ou culturel** qui n'ont que leur siège en Suisse, mais dont l'activité s'exerce exclusivement à l'étranger n'ont **jamais été exonérées** parce qu'elles n'oeuvrent pas dans l'intérêt général de la Suisse. Le fait que de telles institutions aient établi leur siège en Suisse pour des raisons de pure politique monétaire, de politique de sécurité ou pour d'autres considérations de ce genre ne peut précisément pas justifier l'exonération fiscale...».*

Source: Bulletin officiel de l'Assemblée fédérale, Conseil national 1989, IV p.1813

Evolution de la pratique des autorités fiscales Situation dès le milieu des années 90:

*«(...) La poursuite d'un but d'intérêt général est fondamentale pour toute exonération fondée sur un but d'utilité publique. Les activités à **caractère caritatif, humanitaire, sanitaire, écologique, éducatif, scientifique et culturel** peuvent être considérées comme étant d'intérêt général. Par exemple, l'assistance publique, les arts, la science, l'enseignement, la promotion des droits de l'homme, la sauvegarde du patrimoine, la protection de la nature et des animaux ainsi que l'aide au développement sont de nature à promouvoir l'intérêt général.».*

*«(...) D'après le législateur, l'**intérêt général** au sens de la LIFD ne se limite plus aux activités exercées en Suisse : il est donc possible d'exonérer les activités mondiales d'une personne morale suisse, dans la mesure où ces activités poursuivent des buts d'intérêt général et sont désintéressées».*

Source: Circulaire n°12 de l'Administration fédérale des contributions (8 juillet 1994), p. 2-3.

Contrôle de l'activité effective à l'étranger

Lorsque les **conditions pour l'octroi de l'exonération** sont remplies, il faut encore se préoccuper du **respect** de celles-ci dans le cadre de la **réalisation effective** de l'activité étrangère de la fondation.

Ce contrôle se fait notamment à travers:

- le contrôle régulier, par l'autorité fiscale, de l'activité déployée;
- l'octroi de l'exonération pour une période limitée uniquement;
- l'exigence de la présentation de la décision d'exonération (pour autant qu'elle existe) de l'État étranger dans lequel la fondation bénéficiaire a son siège;

- l'examen de la possibilité d'une activité partielle en Suisse (dans les cas de « fund raising » une activité en Suisse n'est pas nécessaire). Plus l'activité déployée à l'étranger est importante, plus détaillée sera la documentation que la personne morale devra en général présenter à l'autorité fiscale;
- l'exigence qu'au moins une personne de nationalité suisse siège dans le conseil de fondation (exigence de l'autorité de surveillance fédérale).

L'étendue de l'exonération d'utilité publique

L'exonération octroyée par les administrations fiscales cantonales couvre les impôts directs, soit:

- Impôt cantonal sur le bénéfice
- Impôt cantonal sur le capital
- Droits d'enregistrement sur le capital de dotation
- Droits d'enregistrement sur les donations
- Impôt fédéral sur le bénéfice

Traitement fiscal des donations à des fondations

Déductibilité des donations

Déductibilité des donations à des fondations d'utilité publique suisses :

- Impôt fédéral : jusqu'à 20% du revenu / bénéfice imposable
- Impôt cantonal (Genève) : jusqu'à 20% du revenu / bénéfice imposable

La déductibilité des donations est limitée par le droit fiscal suisse à deux conditions:

- Le bénéficiaire est exonéré des impôts sur le bénéfice et sur le capital en raison du ou des but(s) d'utilité publique qu'il poursuit
- Le bénéficiaire a son siège en Suisse

Donc, pas de déductibilité pour les donations à des fondations d'utilité publique étrangères.

Exonération des droits de donations à des fondations d'utilité publique suisses

Aucun droit d'enregistrement n'est prélevé si le bénéficiaire de la donation remplit les deux conditions suivantes :

- Le bénéficiaire est exonéré des impôts sur le bénéfice et sur le capital en raison du ou des but(s) d'utilité publique qu'il poursuit
- Le bénéficiaire a son siège en Suisse

Exonération des droits de donations à des fondations d'utilité publique étrangères

Exigence du **siège en Suisse**
de l'organisation bénéficiaire (principe)

La Loi genevoise sur les droits d'enregistrement a prévu deux exceptions:

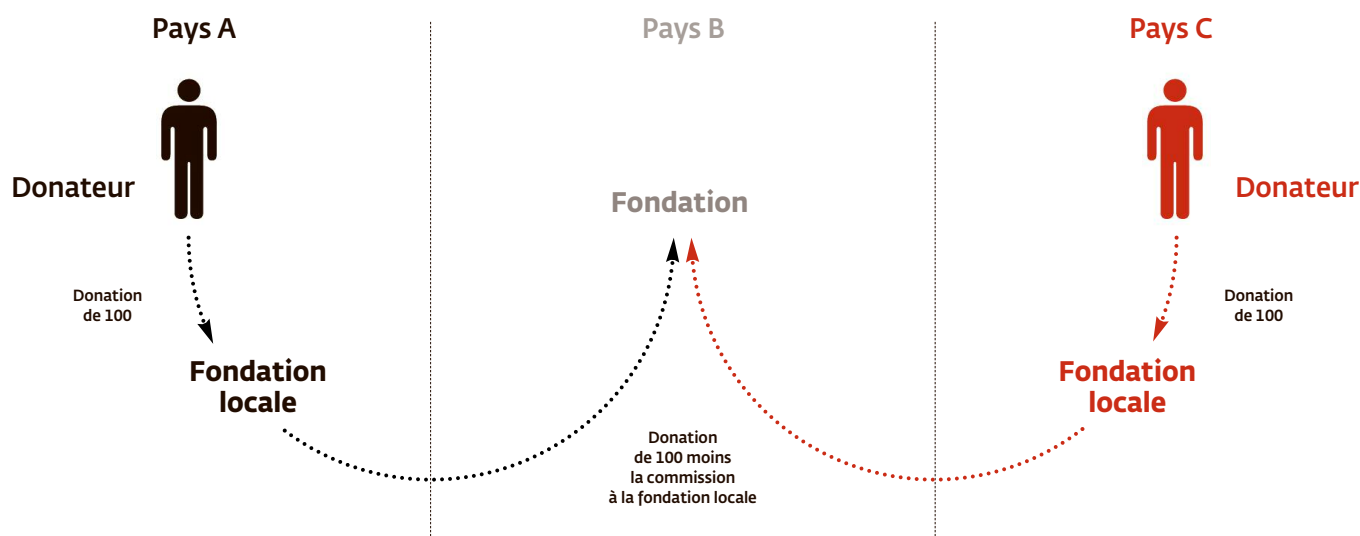
1. « Le Conseil d'État peut exempter partiellement ou totalement des droits les donations faites à des personnes morales qui ont leur siège à l'étranger, lorsqu'elles poursuivent un but de service public ou d'utilité publique »

2. Accord de réciprocité conclu par le Conseil d'État (ou le Conseil fédéral sur délégation)

Par exemple: l'Accord du 30 octobre 1979 entre le Conseil fédéral suisse et le Gouvernement de la République française concernant le traitement fiscal des libéralités faites dans des buts désintéressés

Le réseau Transnational Giving Europe

- Le réseau *Transnational Giving Europe* offre un cadre aux donations transfrontalières en Europe
- Fonctionnement: donation à un partenaire national du réseau qui transfère ensuite la donation vers un partenaire à l'étranger du réseau, lequel redistribue la donation au bénéficiaire
- En Suisse: la Swiss Philanthropy Foundation (www.swissphilanthropy.ch)
- En France: la Fondation de France (www.fdf.org)



Présentation d'Etienne Eichenberger, WISE – conseillers en philanthropie

La Frontière : barrière ou opportunité?

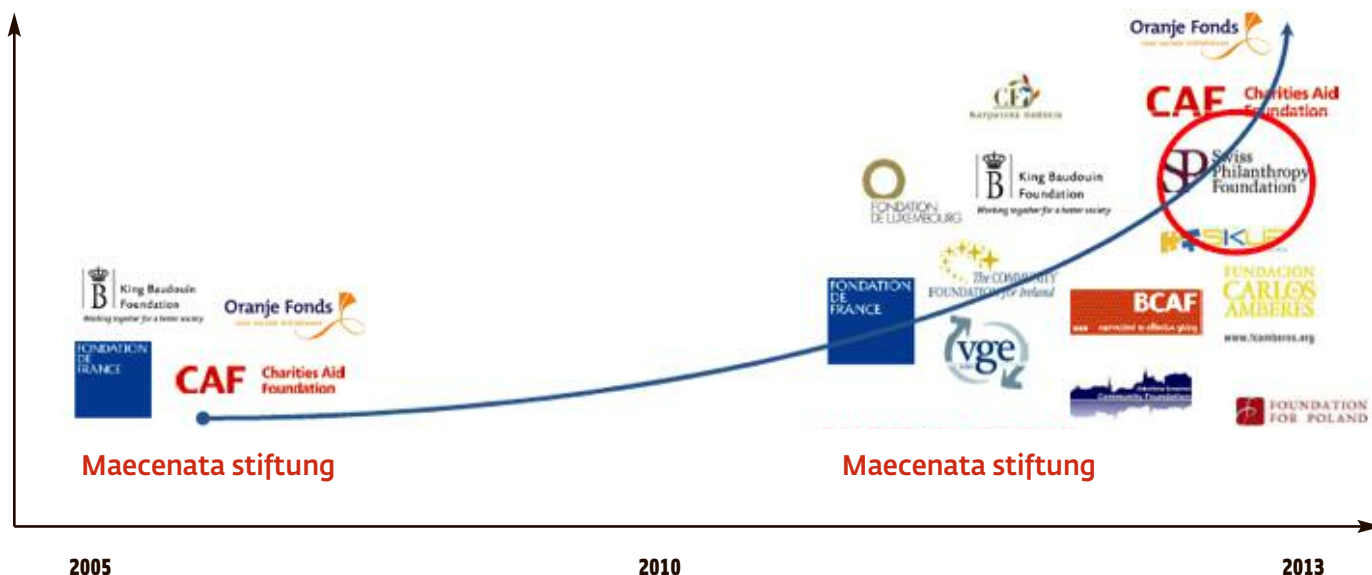
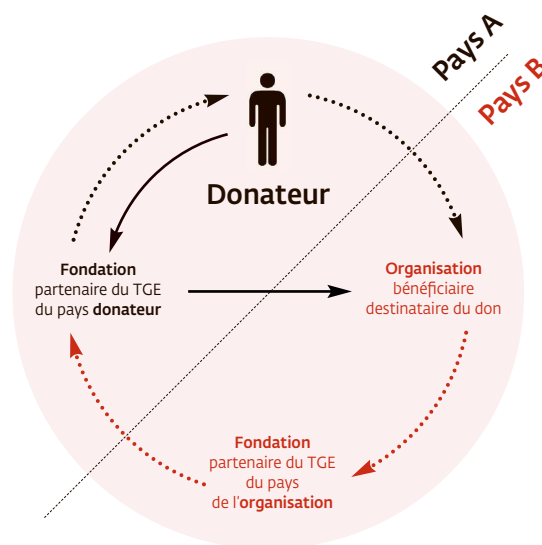
Retenons trois territoires qui peuvent avoir des frontières:

- Les frontières visibles
- Cas 1: régimes juridiques et fiscaux différents
- Les frontières invisibles
- Cas 2: aspirations et ressources
- Cas 3: intentions et résultats

Cas 1 : régimes juridiques et fiscaux différents

Pour inciter et faciliter les donations transfrontalières, de grandes fondations européennes ont créé le réseau *Transnational Giving Europe* (TGE). Ce réseau unique permet d'acheminer en toute sécurité des donations à des organisations reconnues d'utilité publique situées dans un autre pays que le pays de résidence du donateur.

Le TGE est un partenariat entre des fondations d'utilité publique de référence dans chacun des 16 pays mentionné ci-dessous. Entre 4'000-6'000 personnes l'utilisent régulièrement en Europe.



Swiss Philanthropy Foundation

Lancée en 2006 la SwissPhilanthropy Foundation (SPF) est un organisme indépendant à but non lucratif qui offre des solutions simples, pratiques et flexibles aux personnes désireuses de s'engager dans la philanthropie.

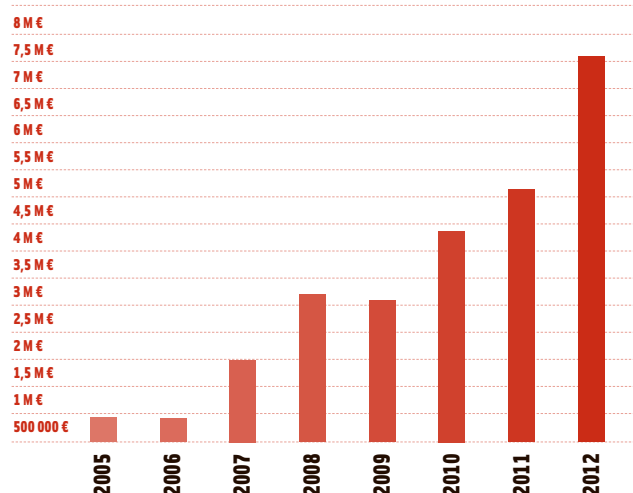
• **Bilan solide** : En 2012 elle a aidé plus de 110 donateurs, particuliers ou entreprises, et a engagé CHF 8.2 millions de dons.

• **Alliances stratégiques** : pour augmenter l'impact elle a une alliance stratégique avec WISE – conseillers en philanthropie, pour la mise en oeuvre de différents fonds, et pour faciliter les donations transfrontalières elle est le membre Suisse du réseau TGE.

2012 received amount in €

33,45 %	3,28 %
FDF	DF
28,34 %	0,25 %
SPF	VGE
24,98 %	0,24 %
CAF	CFireland
4,76 %	0,07 %
KBF	OSCF
4,58 %	0,05 %
Maecenta	Bulgaria

Transnational Turnover



Cas 2 : aspirations et ressources

La frontière peut être une opportunité:

- Une collaboration transfrontalière peut très bien marcher et grandir avec de nouveaux pays.
- La diligence et les standards nourrissent la confiance et la crédibilité du réseau.
- La force de ce système vient de l'interdépendance et de la réciprocité.

La frontière est une opportunité pour définir ce qui rend l'engagement d'un donateur singulier:

1. Chaque démarche est unique dans sa motivation.
2. La différence d'un engagement se définit avant tout dans le *comment* (cf: principes d'engagement et valeur ajoutée)
3. Le donateur doit expérimenter par phase le déploiement de sa philanthropie. Sa Fondation est une étape ou un outil mais pas le projet.

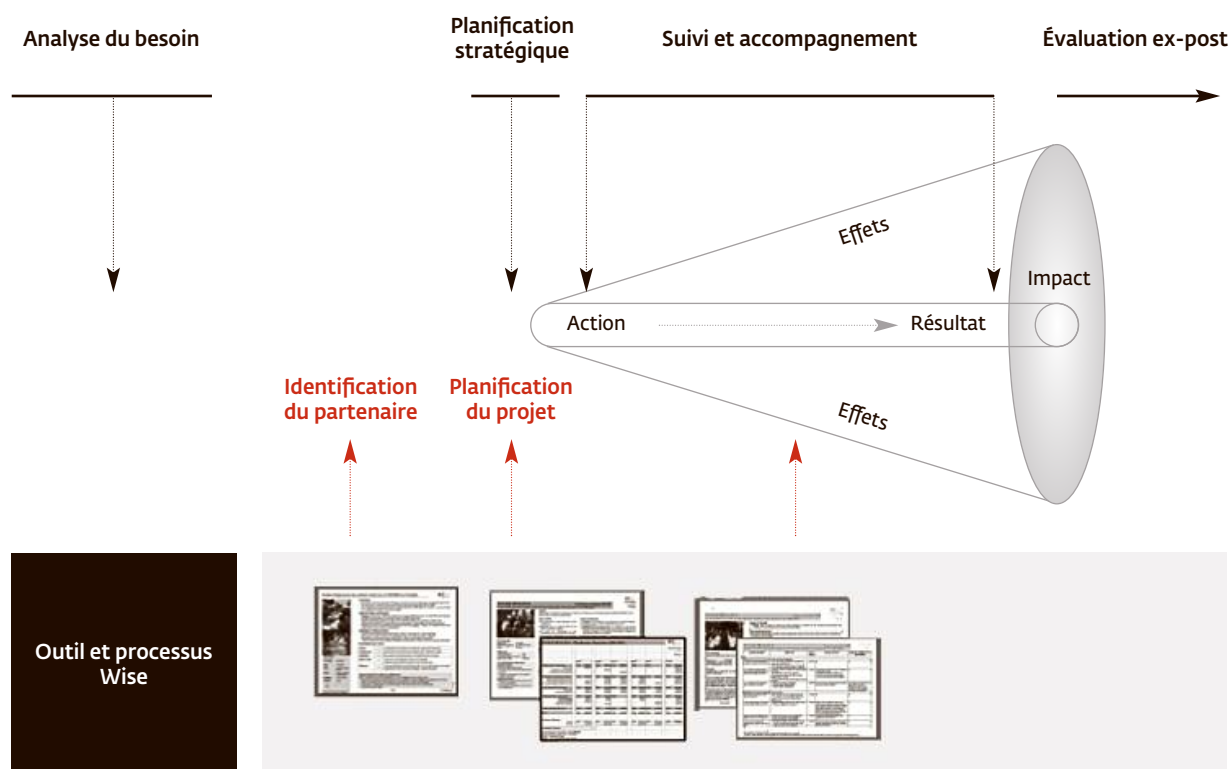
Votre fondation



Cas 3 : intentions et résultats

Illustration d'un programme

- Focus: Intégration dans le marché du travail pour des jeunes défavorisés
- Durée: Engagement sur 5 ans
- Régions: Amérique Latine et Asie du Sud Est



Aider à atteindre un impact

Il n'y pas une manière d'avoir un impact
mais il y a des bonnes pratiques:

1. Se donner les moyens de ses ambitions.

2. Mesurer l'importance du cycle de projet:

- Atteindre des résultats est l'aboutissement d'un processus
- « *Failing to plan is planing to fail* »
- Trop d'impact tue l'impact

3. Rester à l'écoute de ses partenaires
et des autres acteurs de la philanthropie.



PLÉNIÈRE IV

À l'heure du tout numérique, quelle est la valeur des données des fondations ?

Lucy Bernholz, Ph.D.

Senior Fellow at the Stanford Center
on philanthropy and civil society (PACS)

Defining digital civil society and digital data

Lucy Bernholz defines digital civil society as “the ways we use private resources to create, organize, distribute, and fund public goods in the digital age.” It is invented by everyone every day. In addition, she defines digital data as “everything that can be digitalized, which is not only matrix.”

Lucy Bernholz reminds foundations who do not support digital means (mobile phones, internet etc.) that there are things that you cannot do digitally like eating or sleeping, but that the opportunity to do things digitally will increase in the future and become more and more important.

What role do digital data play?

Measurement, accountability and transparency are meaningful changes that will be adopted by existing organizations.

Measurement

The philanthropy sector has been collecting data for a long time. We have to differentiate the performance management and the evaluation approaches. There is no definition available for the term “big data”. The cost of computing power is so low and the ability to store data grew so big that it is getting easier and faster to connect. For the evaluation it is, however, difficult to choose an appropriate approach due to too many tools.

Accountability

There are new demands for accountability from the public and the overseers. At the same time, there are also new mechanisms for accountability from existing organizations. Lucy Bernholz describes an experiment in accountability built on digital data: The Board of directors of the Susan G Komen Foundation chose not to fund an organization which is responsible for healthcare. 98 % of what the organization does is to provide healthcare and breast cancer screenings to low income women. 1 to 2 % is to provide access to abortions. The Board's decision not to fund this organization was totally acting within the law. However, the volunteers who raised tens of millions of dollars rebelled against this decision via hashtags and declared their loyalty to the issue of breast cancer, but not to the Susan G Komen Foundation. The Board eventually reverted its decision because of the volunteers' arguments. This issue almost brought down the foundation.

Transparency

The public now has a new level of expectations for transparency. Lucy Bernholz points out that if you do not make yourself easily to find and visible to the donors, then you do not exist.

There are plenty of issues such as abortion in the United States, human rights, environmental decisions, and plenty of areas that foundations fund that are very controversial. There is a good argument to be made that sharing a lot of information about what you are doing will only provide information that can be used against you. How do you know when it is even counterproductive? Each organization is going to have to make that decision for itself.

Lucy Bernholz thinks that what is going to happen, at least in the US, is that our general expectation as a public of faster access to more information becomes a norm, some of the standard recording requirements and practices of transparency are going to have to catch up to the times into those newer expectations. Digital is here to stay and we have to think where this is really taking us. One of the places this is taking us to, is a whole new way of organizing.

Digital assets and global community

Lucy Bernholz highlights four organizations that were all founded in 1999: There is Wikimedia and the Mozilla Foundation which produces the Firefox web browser. Then there is CC (Creative Commons) which provides an alternative licensing system for content that is created and shared digitally, so it is an alternative to copyright. The Open Knowledge Foundation, based in the UK, is an organization that is working on issues of transparency in sharing information.

They are all non-profit organizations, but they are very different from what one might have in mind when thinking of a non-profit organization. All of their asset, everything they do and everything they manage, is digital. They only exist because of digital. There was none of these fourteen years ago as all of these organizations were founded in 1999. The thing that they manage, the public benefit that they are creating, the reason they have a non-profit associational status, is digital. And their community of interest, their supporters, the people that feel part of them, is naturally global.

Digital assets and a global community: These are the anchor institutions we are going to look back at ninety years from now and refer to them as the “grandfathers” of digital society which they are. What they have discovered during

their fourteen years existence is that many of the rules we have created for how an association should look like, how it should be governed, where the money should come from, how the decision should be made, how things should be reported on and how the public should be involved, they don't fit very well. The ordinary rules for governing, making decisions and involving volunteers do not fit well because these organizations are not based in a location nor do they have a community group of volunteers, but their geography is naturally global and the stuff they manage is digital.

Without counting the readers, but the people who make it happen, Wikimedia has 35 million volunteers. How do you manage that amount of volunteers and in how many languages? 278 languages are spoken by the 35 million volunteers who make Wikimedia happen. You do not manage them within the confines of a typical association. These are the organizations, Lucy Bernholz is looking at in her research and emphasizes that they are going to show us what an association has to look like in a digital age because more and more we are going to create solutions to social challenges that will lie on digital assets and that may not inherently have natural geographic borders. Digital data only has the borders you put around. We are going to have to reconsider the rules of regulations and the practices as more and more organizations like the above-mentioned will become part of our environment and more and more familiar organizations will start adapt such practices.

Thereafter, Lucy Bernholz gives some **examples of 2013 innovators**:

Feedback Labs is a consortium of global development oriented organizations. It is about how to structure your organization once you have gathered all the information. One of their big partners is Ashoka.

To recognize the power of the beneficiary voice, you have to listen to the people you are trying to help and actually do something with that information. So whether they are gathering information through text messages or cell phone surveys or metadata, Feedback Labs recognize that gathering that information, getting 18,000 stories about how to make the work better, was the easy part. After getting feedback from your beneficiaries, you have to do what the beneficiaries suggest which is probably not what you are doing. If you do not do what they suggest, you might become like the Susan G Komen Foundation.

Another example is Watsi which uses the power of the internet mobile phones to crowd fund gifts and donations to pay for life-changing surgeries for women in Uganda. One surgery is next to another surgery on a website and the

donor gets to pick between funding one or the other surgery. They served 600 women in the first month. The website provides extreme transparency: Every donation can be tracked by anybody using the system. The medical reports are online in order to create such absolute transparency. The line that Watsi tries to walk is between absolute transparency on the one hand, so the donor will trust the system and to protect some degree of privacy for this person on the other hand. If the one surgery is only partly funded, they manipulate the payment system at the hospitals behind the scenes.

Last but not least Mobile Movement is a phone based social network for entrepreneurs in Uganda and Kenya and is a way for NGOs working with those entrepreneurs to provide them with curriculum, training and information that they need as well as mobile payments. Yet all of the data, all of the exchanged information that the users of Mobile Movement use, every time an entrepreneur interacts with a NGO or another entrepreneur, is owned in a data coop by members of Mobile Movement. It is as if all of us actually owned our facebook data. It's an international challenge to them in terms of how to structure themselves and if they can create the kinds of relationships they need with the telecommunications companies.

Perils of all this potential

Foremost, the digital has power behind it which can be used for good and for harm. This is a choice that we have to make. As grant makers you have to remember that data are not democratic. More than ever, Data may be big, but they are not representative. We always have to ask ourselves who paid for that data and who is not in that data.

As we get the more and more surrounded by data and more and more of the media, colleagues, consultants or the non-profits, fundraisers etc. start telling us that the data defines a particular circumstance, we need to be able to understand what they did to that data. Lucy Bernholz recommends a book by Douglas Rushkoff, called "Program or Be programmed".

Most of us have no interest how this device works, but it is becoming more and more important to understand how the data is interpreted in order to represent what we are sold.

What is the next generation's use of all the data collected now? We may agree with it now, but it can be used for other purposes in the future. You cannot in a digital environment anymore tell somebody that you anonymize their data. Even if you take out the name for instance, there will be other information that can be compared to the rest of the

data so these individuals can be identified. Digital data is generative and you may collect and store them for one reason, but once they are collected and stored, it can be combined with further purposes. Furthermore, these digital data exist for a long time and you cannot know now what will be done to them five generations from now. More in the US context, but to some degree everywhere, we have signed over into the digital environment the ability to really act privately. Without the ability to act privately, you cannot act publicly and this is what civil society is all about.

Learn more about Lucy Bernholz's research:

The Digital Civil Society Lab

<http://digitalcivilsociety.stanford.edu/>

Ethics of Data Conference, Stanford University, September 2014

- The conversation - #2Q4 - Two Questions For....You

<http://digitalcivilsociety.tumblr.com/>

- The Wiki - Sharing Stories

<https://packard-foundation-oe.wikispaces.com/Digital+Civil+Society>

- Twitter: @p2173, @digcivsoc, #recodegood

- Blog: www.philanthropy2173.com

REMERCIEMENTS

SwissFoundations et le Centre Français des Fonds et Fondations remercient chaleureusement :

Les Fondations Edmond de Rothschild qui ont soutenu la mise en œuvre de cette 9^e édition de l'Atelier des Fondations :

Et l'ensemble des fondations, fonds de dotation et experts qui ont contribué par leurs réflexions et propositions à la richesse de l'Atelier des Fondations.

Rédaction des actes : Suzanne Gorge, Eve Séjalon, Nathalie Wierre, Anh-Mai Nguyen, Andrea Schaefer, société Ubiquis (www.ubiquis.fr)



Les partenaires qui ont accompagné dans la préparation et le financement de cette 9^e édition de l'Atelier des Fondations :



FONDATION LOMBARD ODIER

LENZ & STAEHELIN

