



RICHESSSES  
HUMAINES,  
L'HOMME  
AU CŒUR  
DU PROJET  
DES FONDATIONS  
ATELIER  
DES  
FONDATIONS  
2014

# SOMMAIRE

---

## Mercredi 10 décembre

### ATELIER 1

- 3 **Agir pour l'éducation  
sans les enseignants : quel impact ?**
- 

### ATELIER 2

- 11 **Les fondations, un outil RH par excellence  
pour le secteur de l'enseignement  
et la recherche ?**
- 

### ATELIER 3

- 19 **Fondations territoriales : l'impact du collectif**
- 

### ATELIER 4

- 28 **Gestion des risques**

## Jeudi 11 décembre

### PLÉNIÈRE 1

- 36 **Le bénéficiaire au cœur  
des projets des fondations**
- 

### ATELIER 5

- 42 **Fin de vie : un sujet tabou en philanthropie ?**
- 

### ATELIER 6

- 48 **Agir pour l'emploi : quel rôle  
pour les fonds et fondations ?**
- 

### ATELIER 7

- 54 **Le réseau ARIADNE :  
400 fondations l'ont déjà rejoint...  
Et vous ?**
- 

### ATELIER 8

- 60 **Des outils pour rendre compte  
des ressources humaines**
- 

### PLÉNIÈRE 2

- 67 **La gouvernance mise à l'épreuve  
de sa transformation**

### ATELIER 9

- 72 **Comment favoriser et encadrer l'implication  
de nos administrateurs et membres de comités ?**
- 

### ATELIER 10

- 78 **Organiser la mise en œuvre des richesses  
humaines dans la fondation d'entreprise :  
salarié, mandataire social, sociétaire,  
actionnaire, bénévole, volontaire, dirigeant**
- 

### ATELIER 11

- 90 **Communication des fondations,  
images et éthique**
- 

### ATELIER 12

- 95 **Comment développer l'engagement  
des actifs au bénéfice du tiers-secteur ?**

## Vendredi 12 décembre

### PLÉNIÈRES 3 ET 4

- 101 **Associer toutes les richesses humaines  
à un projet collectif**
- 

### ATELIER 13

- 107 **Les ressources humaines dans les fondations :  
comment développer une stratégie motivante ?**
- 

### ATELIER 14

- 112 **Comment construire de nouveaux modèles  
à même d'intégrer la diversité des donateurs  
et des parties prenantes ?**
- 

### ATELIER 15

- 118 **Les équipes à l'international :  
mobilisation, accompagnement, prévention  
des risques, statut des personnels,  
expatriés ou équipes locales...**

# ATELIER 1

## Agir pour l'éducation sans les enseignants : quel impact ?

### Modérateur

#### Christian Altmayer

Cabinet Associés  
en gouvernance

### Intervenants

#### Antoine d'Arras

Directeur développement  
et philanthropie, Fondation  
de l'hôpital Saint-Joseph

#### Vincent Baholet

Délégué général,  
Fondation agir  
contre l'exclusion (FACE)

#### Nicolas Catzaras

Secrétaire général,  
Fondation maison  
des sciences de l'homme  
(FMSH)

#### Philippe-Henri Dutheuil

Avocat, cabinet EY

## Canopé – académie de Lyon, le réseau de création et d'accompagnement pédagogique

**Marie-Claire Thomas**

Directrice de Canopé – académie de Lyon

### Présentation du réseau Canopé

Le réseau Canopé<sup>1</sup>, placé sous la tutelle du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, édite des ressources pédagogiques. Ce réseau, implanté dans chaque académie, favorise naturellement les partenariats entre les enseignants et leur environnement proche.

Le réseau Canopé rassemble 1800 collaborateurs et accompagne la communauté éducative dans cinq domaines d'intervention : l'innovation pédagogique, le numérique éducatif, la formation et l'accompagnement, la politique documentaire, et l'éducation artistique et culturelle.

**Les sept piliers d'expertise de Canopé sont :**

- développer de l'ingénierie et des services
- concevoir et proposer des outils, des dispositifs et des plates-formes numériques
- conseiller sur les usages du numérique, les matériels
- mener des expérimentations (par exemple, celle de la table tactile Multitouch)
- accompagner et former les enseignants, les élèves et les parents aux outils numériques
- organiser des événements pédagogiques
- concevoir et fabriquer des ressources à destination des enseignants.

### Les ateliers Canopé

Canopé – académie de Lyon, qui œuvre spécifiquement au développement des usages du numérique à l'école, a également développé le concept d'ateliers Canopé, lieux de création et de rencontre pour tous les acteurs du monde éducatif. Ainsi, les sites Canopé, partout en France, accueillent à présent tous les publics au sein de leurs ateliers. Ces espaces sont à la fois des librairies, des médiathèques et des lieux de formation, de créativité, d'expérimentation et d'animation.

1 Canopé est la nouvelle marque du Centre régional de documentation pédagogique (CRDP).

2 <http://www.etwinning.fr/>

3 <http://www.reseau-canope.fr/lesfondamentaux/accueil.html>

## Quelques exemples de réalisation pour le premier degré

eTwinning<sup>2</sup> est une action européenne qui offre aux enseignants des 32 pays participant la possibilité d'entrer en contact afin de mener des projets d'échanges à distance avec leurs élèves à l'aide des TICE.

La plateforme Les fondamentaux<sup>3</sup> s'adresse aux élèves, aux enseignants, aux parents, aux animateurs et aux éducateurs. Elle propose des films d'animation pour favoriser, de façon ludique, l'acquisition des notions fondamentales de l'école élémentaire, liées à l'apprentissage du français, des mathématiques, des sciences et techniques, de l'histoire, de la géographie, de l'instruction civique et des langues vivantes.

### Échanges avec la salle

**De la salle** (Marianne Eshet, Fondation d'entreprise SNCF)

Les travaux du réseau Canopé sont-ils validés par le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ?

**Marie-Claire Thomas**

Canopé est un opérateur de l'État : toutes les productions du réseau sont validées par le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et financées à 70 % par l'État. Les 30 % restant sont financés par les ressources propres du réseau (vente d'ouvrage, de prestations, etc.).

**De la salle** (Marie-Stéphane Maradeix, Fondation Daniel et Nina Carasso)

Quel est le taux d'équipement des établissements scolaires en outils numériques ?

Comment accompagnez-vous les usages de ces outils ?

**Marie-Claire Thomas**

Aujourd'hui, un grand plan national vise à faire entrer l'école dans l'ère du numérique. Les collectivités sont ainsi fortement invitées à équiper leurs établissements en outils numériques. Le réseau Canopé peut pallier le manque d'équipement de certains établissements en leur prêtant des outils numériques.

Par ailleurs, **le rôle du réseau Canopé aujourd'hui est de former les enseignants aux usages du numérique** (plutôt qu'à l'utilisation des outils) et de prôner une logique de collaboration entre les enseignants et leurs élèves.

**De la salle** (Julien CHAVANNE, Association Pierre Bellon)

Le réseau Canopé travaille-t-il avec des associations ?

### Marie-Claire Thomas

Le réseau Canopé travaille avec de nombreux partenaires : les fondations, les associations, les collectivités territoriales, les parents, les enseignants, les inspecteurs académiques, etc.

**De la salle** (Bénédicte GALLON, Fondation Bettencourt Schueller)

Les associations doivent-elles être référencées pour travailler avec Canopé ?

### Marie-Claire Thomas

Canopé publie ses produits éditoriaux sous sa propre marque, mais il coédite également des produits avec des associations. Les librairies du réseau mettent également à disposition du public des ouvrages d'associations.

**De la salle** (Martine CLAVEL, Fondation AlphaOmega)

Mesurez-vous l'impact des innovations pédagogiques sur l'enseignement ?

### Marie-Claire Thomas

Le laboratoire d'observation des usages de Canopé expérimente et évalue chaque innovation développée par le réseau. Cependant, l'évaluation d'une innovation pédagogique, comme celle de l'utilisation du numérique dans les apprentissages, demande plusieurs années. Nous ne savons pas si les élèves apprennent mieux grâce à ces outils, mais nous savons qu'ils développent de nouvelles compétences.

### Marie Bourrigan

Déléguée générale, Fondation entreprise réussite scolaire (FERS)

De nombreux acteurs opèrent dans le champ de l'éducation, mais rarement dans un cadre partenarial. Pourtant ce cadre s'avère essentiel pour favoriser les parcours de réussite scolaires, comme le montrent les travaux de la FERS qui travaille depuis plus de 20 ans sur la relation entre l'école et l'entreprise.

## Le rôle de l'entreprise dans la réussite scolaire

### L'objectif de la FERS : la réussite scolaire

#### Florent Dubois

Responsable Ressources Humaines,  
GFC Construction / Vice-président, FERS

La FERS a une seule raison d'être : la réussite scolaire des enfants. Pour cela, **la fondation vise à faire travailler conjointement l'ensemble des parties prenantes de cette réussite**, et en particulier le monde de l'entreprise et celui de l'éducation. Le but de la fondation est de rapprocher ces deux mondes qui se connaissent peu, en travaillant sur :

- la conception d'outils pédagogiques (notamment les mallettes pédagogiques thématiques et les opérations « village des métiers »)
- les visites d'entreprises partenaires
- diverses opérations, comme le concours « *Quand je serai grande, je serai...* »
- la valorisation des métiers de l'ensemble des secteurs d'activité
- le club des pratiques de direction.

### Le regard d'une enseignante sur l'action de la FERS

#### Coralie de Villard

Enseignante, école Saint-Claude

La FERS m'a donné l'opportunité de rencontrer le monde de l'entreprise. J'ai travaillé avec cette fondation à l'élaboration d'outils pédagogiques, notamment la mallette Bâtiskool. Cette collaboration m'a permis d'apprendre le langage de l'entreprise, de mieux comprendre le secteur du bâtiment et la diversité de ses métiers. J'ai également pu me confronter à des univers inconnus, notamment lors de visites d'entreprises. **Grâce à cette expérience, je peux prendre du recul sur mon métier d'enseignant.**

### L'intérêt pour l'entreprise

#### Florent Dubois

GFC Construction n'a pas d'intérêt direct à financer la FERS. Cependant, les entreprises du bâtiment souffrent du déficit d'image de leur secteur d'activité auprès des jeunes, ce qui leur pose des problèmes de recrutement. Or une entreprise comme GFC Construction a besoin de nombreuses compétences et d'une pluralité de profils, pas seulement de maçons. En agissant au travers de la FERS, **GFC Construction a pour objectif de briser les stéréotypes qui nuisent à son secteur d'activité, très tôt, dans les écoles.**

Dans ce cadre, le point fort des villages métiers proposés par la FERS est qu'ils permettent la rencontre entre des élèves du primaire, des professionnels et des élus qui interviennent dans un secteur d'activité.

## Le jeu pédagogique Bâtiskool

Bâtiskool est l'un des premiers outils qui a été conçu par la FERS, GFC Construction, Eiffage Travaux Publics, le conseil général du Rhône et des enseignants. Ce jeu pédagogique a vocation à faire découvrir aux élèves l'ensemble des métiers et des acteurs qui participent à la construction d'un colège, dans leur diversité et leur complémentarité.

### Coralie de Villard

Ce jeu permet à l'élève de prendre conscience que les apprentissages scolaires sont utilisés dans la réalisation de ces projets. **Bâtiskool donne du sens aux apprentissages en mettant les élèves dans une situation dynamique.** Cet outil pédagogique développe le savoir-être (sens de l'équipe etc.) et le savoir-faire (capacité à résoudre un problème, vocabulaire, langage, écriture etc.).

## Échanges avec la salle

**De la salle** (Pierre MOORKENS,  
Fondation M / Association Learn To Be)

Globalement, le corps enseignant considère que l'argent est sale. Cette vision stéréotypée coupe le monde de l'éducation de celui de l'entreprise.

### Florent Dubois

Les deux mondes ont, en effet, des préjugés l'un sur l'autre, mais ces derniers tombent lorsque nous parvenons à créer ensemble de nouveaux outils pédagogiques. En outre, la place de l'argent dans la société est un thème peu abordé en classe. Pour lever cette barrière, la FERS a récemment conçu une mallette pédagogique sur l'économie<sup>4</sup>.

**De la salle** (Bénédicte GALLON,  
Fondation Bettencourt Schueller)

Les enfants ont-ils une vision stéréotypée de certains métiers ?

### Florent Dubois

Grâce aux villages des métiers, nous réussissons à éveiller la curiosité des enfants, par exemple vis-à-vis des divers métiers du bâtiment. Ce premier pas est important.

**De la salle** (Cécile Durand, Fondation La main à la Pâte)

Sans formation initiale, il est difficile pour un enseignant d'éveiller la curiosité des élèves vis-à-vis de l'entreprise.

### Coralie de Villard

Cela suppose que l'enseignant souhaite se former. Personnellement, je travaille bénévolement avec la FERS. J'ai beaucoup communiqué sur cette expérience enrichissante auprès de mes collègues, mais peu se sont dirigés vers la FERS.

**De la salle** (Cécile Durand, Fondation La main à la Pâte)

La motivation des enseignants est essentielle : ils doivent avoir envie de sortir de leur classe, de se former, d'innover.

**De la salle** (Marianne Eshet, Fondation d'entreprise SNCF)

Le fossé entre l'entreprise et l'école semble effarant. Pourtant les enseignants, comme les enfants, ne sont pas isolés du monde extérieur : les enfants ont des parents qui travaillent, les professeurs ont des amis salariés...

### Florent Dubois

Le fossé existe, mais il se rétrécit. Ainsi, les actions de la FERS sont soutenues par la direction académique de Lyon. Mais beaucoup de chemins restent à parcourir pour ouvrir l'école sur l'entreprise. Aujourd'hui, le système éducatif permet d'enseigner sans sortir des établissements scolaires. L'enseignant n'aura donc d'ouverture sur l'entreprise que s'il s'en donne les moyens, à titre personnel.

### Marie Bourrigan

Les directives du Conseil national éducation-économie (CNEE) incitent à développer les relations entre les écoles et les entreprises. Cependant, elles s'adressent essentiellement aux enseignants du second degré. Pour la FERS, il est plus pertinent de développer les relations avec les entreprises dès l'école primaire.

### Florent Dubois

Le rôle de l'entreprise est de faire un effort d'ouverture vers les écoles.

4. Voir la mallette pédagogique  
« L'économie, un jeu d'enfants » :  
[http://issuu.com/fers\\_69/  
docs/livret\\_enseignant](http://issuu.com/fers_69/docs/livret_enseignant)

## Les savoirs professionnels et disciplinaires exercés en milieu populaire

**Marie Bourrigan**

Au sein du Centre Interuniversitaire de Recherche en Éducation de Lille (CIREL), l'équipe Théodile est spécialisée dans la recherche en didactiques des disciplines. Les objets d'investigation de ce groupe de didacticiens portent notamment sur l'analyse des performances des élèves selon les contextes sociologiques et les variations pédagogiques.

### Analyse d'interviews d'enseignants : enseigner autrement

**Ana Dias-Chiaruttini**

Maître de conférences en didactique du français,  
Université de Lille 3

De 2004 à 2007, une recherche a été menée dans les pôles de recherche des Instituts universitaires de formation des maîtres (IUFM) par des didacticiens de plusieurs disciplines et par des sociologues. Dans ce cadre, une cinquantaine d'entretiens ont été menés avec des enseignants, dont une douzaine enseignant le français dans des zones populaires.

Tous les enseignants qui ont été rencontrés sont en quête de partenaires extérieurs au monde académique. Ils ont tous une conception ouverte de la classe, et les limites du programme scolaire sont une contrainte forte qui fait parfois perdre du sens aux apprentissages. La plupart du temps, une rencontre avec une association, par exemple, est à l'origine de la mise en place d'un dispositif éducatif innovant, comme la classe d'accueil de petits lecteurs dans un collège, par exemple. Toutefois, les résultats de la recherche montrent que l'ouverture de la classe sur l'environnement extrascolaire ne fonctionne que lorsqu'elle est à l'initiative des enseignants et non pas lorsqu'elle leur est imposée.

En outre, tous les enseignants consultés ont en commun un regard particulier qu'ils portent sur les élèves, et qui leur permet de reconsidérer l'enseignement du français (par exemple, en introduisant en classe des ouvrages « hors programme » comme un magazine, des ouvrages familiaux, etc.). De plus, ces enseignants, impliqués dans leur métier, estiment que, pour former un élève, il faut accueillir l'enfant dans sa globalité, avec sa culture.

Pour les enseignants interviewés, les programmes scolaires et l'institution « Éducation nationale » forment un grand carcan. Si aucun d'entre eux ne souhaite rompre avec les programmes et les examens nationaux, ils aimeraient néanmoins

que leurs pratiques, qui sortent du cadre formel, soient facilitées. Par ailleurs, ils regrettent un manque de temps qu'ils compensent par des ouvertures sur l'extérieur organisées en dehors du temps scolaire, les mercredis après-midi ou en soirée (soirées théâtre, par exemple). Enfin, tous évoquent le poids de la hiérarchie. S'ils attendent d'être reconnus par leurs élèves pour leur travail, ils n'attendent rien de l'institution.

## Les effets des choix pédagogiques des enseignants

### L'expérience d'une école Freinet

**Cora Cohen-Azria**

Maître de conférences en didactique des sciences,  
Université de Lille 3

L'Éducation nationale a décidé de mettre en place une pédagogie différente dans une école primaire de la banlieue lilloise, inscrite dans une zone très défavorisée et confrontée à de graves problèmes de violence. Un professeur des écoles, actif en pédagogie Freinet, a été choisi pour former une équipe d'enseignants par cooptation et pour intervenir dans cette école. L'ancienne équipe enseignante a quitté l'école, et le nouveau directeur d'établissement a pu choisir une équipe de nouveaux enseignants pour travailler selon des orientations pédagogiques communes.

L'inspecteur académique a décidé de suivre la mise en œuvre de cette démarche pour évaluer les effets de la pédagogie Freinet mise en place sur la totalité de l'établissement. Une équipe de recherche, composée de didacticiens de différentes disciplines, de psychologues et d'une sociologue, a donc étudié les élèves de cette école, tout au long de leur scolarité, de la maternelle au CM2 (soit sept années). En parallèle, cette équipe de recherche a étudié des élèves scolarisés dans d'autres écoles, de quartiers favorisés et défavorisés, utilisant des pédagogies traditionnelles, dans le but de comparer les différentes pratiques pédagogiques.

### Freinet, une pédagogie structurante

D'abord, dans l'école Freinet, la pédagogie est homogène et structurante : il existe une culture d'établissement. Cette cohérence installe les élèves dans une situation de travail constante de la maternelle au CM2. Au contraire, dans les écoles traditionnelles, les pratiques pédagogiques varient d'un enseignant à l'autre, l'élève ne sait pas à quelle méthode il sera confronté au cours de son parcours scolaire.

Ensuite, dans l'école Freinet, le discours des enseignants est lui-même structurant : l'élève n'est jamais considéré comme un obstacle ; l'équipe enseignante recherche en permanence les bonnes approches pour atteindre les élèves

qui connaissent de graves difficultés familiales. Dans les établissements classiques, les enseignants renoncent souvent à intéresser ces élèves.

Enfin, le troisième élément structurant de l'école Freinet est la posture des enseignants par rapport à la construction des séances qu'ils proposent aux élèves. En effet, dans l'école traditionnelle, les enseignants organisent leur séance autour de ce que les élèves savent, ne savent pas et doivent savoir. Dans l'école Freinet, les enseignants construisent les activités autour de ce que les élèves savent et désirent savoir. Ce désir est un moteur de leur activité.

### Analyse des déclarations d'enseignants sur l'enseignement scientifique

Dans l'école Freinet, le temps des activités est établi pour l'année. Le temps structure donc l'activité et les élèves le savent. Ils ont la maîtrise du temps. Dans l'école traditionnelle, les élèves ne maîtrisent pas le temps, car une activité est poursuivie tant qu'elle n'est pas terminée. Le contenu, fixé en amont par l'enseignant, structure l'activité. Le rythme est donc imposé par le cadre pédagogique.

À l'école Freinet, le savoir se construit au rythme de l'activité de l'élève, alors que dans l'école traditionnelle, l'élève doit s'efforcer de suivre le rythme du programme.

À l'école Freinet, l'écoute de la parole de l'élève est le point de départ de l'enseignement scientifique. L'enseignant pratique le « quoi de neuf ? », consistant à déplacer, de l'extérieur vers l'intérieur de l'école, des objets qui vont être à l'origine du savoir. Dans l'école traditionnelle, le point de départ de l'enseignement scientifique provient de la lecture du programme scolaire par l'enseignant.

Pour les enseignants Freinet, le travail est source de plaisir : il est difficile de bien travailler, mais cela est source de plaisir. Dans l'école traditionnelle, le plaisir est utilisé comme déclencheur du travail. Cette approche présuppose que l'enfant est réfractaire au travail, or travailler n'est absolument pas problématique pour les enfants. En outre, les élèves de l'école Freinet ont une parole plus libre que les autres élèves. Ils osent dire « je ne sais pas, j'aimerais bien chercher à savoir ». Les résultats de l'expérimentation Freinet amènent à penser que, grâce au climat de travail différent et à la valorisation du travail, les élèves entrent dans une prise de risque différente : ils développent une distance réflexive et un sentiment de sécurité.

### Concept de conscience disciplinaire

Selon le dictionnaire des concepts fondamentaux des didactiques (Reuter, 2007/2010, p. 41) : « On pourrait définir la conscience disciplinaire comme la manière dont les acteurs sociaux et, en premier lieu, les sujets didactiques – élèves mais aussi enseignants – reconstruisent telle ou telle discipline. »

Plus les élèves parviennent à se situer dans l'espace disciplinaire, plus ils sont en réussite scolaire. Or la notion de discipline n'est pas naturelle : elle est construite par le système éducatif. La construction de l'espace disciplinaire dans l'école Freinet est peut-être à l'origine des résultats observés : les élèves reconnaissent l'espace dans lequel ils travaillent et entrent dans une réussite scolaire facilitée par rapport à ceux qui tentent, tant bien que mal, de se repérer parmi les disciplines.

**De la salle** (Marie-Stéphane Maradeix, Fondation Daniel et Nina Carasso)

Après avoir été dans une école primaire à pédagogie Freinet, comment les élèves vivent-ils la suite de leur scolarité dans des structures traditionnelles ?

Se repérer dans des disciplines est structurant, mais aujourd'hui nous vivons dans une société faite d'interdisciplinarité.

### Cora Cohen-Azria

Notre psychologue, Anne-Marie Jovenet – qui réalise des entretiens avec les élèves de sixième issus de l'école Freinet, leurs enseignants et d'autres élèves – constate que les collégiens provenant de l'école Freinet ont une très grande capacité d'adaptation, et que les enseignants reconnaissent ces élèves qui se posent davantage de questions que les autres.

L'école est découpée de façon disciplinaire. Pour que l'enfant réussisse sa scolarité, il faut lui donner les codes de ce découpage, or ces derniers sont généralement tus. En outre, le découpage disciplinaire n'empêche pas de construire des projets interdisciplinaires. Les deux idées s'articulent.

### Ana Dias-Chiaruttini

Pour mener des projets pluridisciplinaires, il faut connaître les disciplines à articuler et savoir où trouver les ressources nécessaires.

**De la salle** (Alice Balguerie, Résolis)

Cette école Freinet que vous évoquez existe-t-elle toujours ?

Comment généraliser cette pédagogie ?

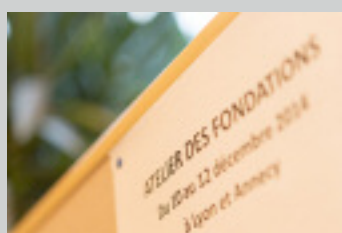
### **Cora Cohen-Azria**

S'ils ne sont pas soutenus politiquement, les projets de ce type disparaissent. Aujourd'hui, cette école existe toujours. Il est rare que cette pédagogie soit partagée par la totalité des enseignants d'un établissement. Très peu d'établissements publics fonctionnent avec une pédagogie partagée, car le recrutement des enseignants ne poursuit pas cet objectif. Dans les établissements scolaires, les enseignants sont donc souvent très différents les uns des autres.

### **Marie Bourrigan**

Je vous propose de retenir les mots-clefs de cet atelier :

- **la rencontre** entre l'établissement scolaire et le monde extérieur
- **le sens** donné aux apprentissages grâce au monde extérieur
- **les partenariats**
- **le temps** nécessaire aux projets innovants et à leur évaluation.



# ATELIER 2

## Les fondations, un outil RH par excellence pour le secteur de l'enseignement et la recherche ?

### Table ronde n° 1

**Quels sont les  
mécanismes facilitant  
les recrutements  
et contribuant  
à l'attractivité des  
institutions françaises ?**

#### Modératrices

**Michèle Hannyer**

Experte juridique, Centre  
français des fondations (CFF)

**Stéphanie Lanson**

Présidente, AGREGATIVE  
Consulting SAS

#### Intervenants

**Sarah Boudaly**

Déléguée générale,  
Fondation Paris Diderot

**Laurent Butstraën**

Avocat, cabinet Delsol

**Virginie Farré**

Responsable ressources  
humaines, Institut national  
de la santé et de la recherche  
médicale (INSERM)

**Emmanuel Hermand**

Secrétaire général,  
Institut des hautes études  
scientifiques (IHES)

**Claire Rigaud-Bully**

Secrétaire générale,  
Fondation Neurodis

**Camille Rousset**

Avocate, cabinet Delsol

### Table ronde n° 2

**Quelles sont la perception  
et les relations entre  
les fondations et  
leur environnement ?**

#### Modératrice

**Claire Rigaud-Bully**

Secrétaire générale,  
Fondation Neurodis

#### Intervenants

**Olivier Bertrand**

Centre de recherche  
en neurosciences de Lyon

**Melina Mercier**

Directrice générale,  
Fondation Université  
Pierre et Marie Curie (UPMC)

**Marina Rousseau-  
Tsangaris**

Centre Léon Bérard,  
Fondation SLC

## Table ronde n°1

### Quels sont les mécanismes facilitant les recrutements et contribuant à l'attractivité des institutions françaises ?

#### Avantages et inconvénients de la gestion des personnels par les fondations

##### Michèle Hannyoy

Experte juridique,  
Centre Français des Fonds et Fondations (CFF)

Les problématiques de Ressources humaines (RH) sont différentes entre les fondations opérationnelles, comme l'Institut Pasteur, et les fondations de redistribution comme la Fondation ARC<sup>1</sup>. Les fondations universitaires accueillent quant à elles des personnels de droit public. Enfin, les Fondations de coopération scientifique (FCS) ou les Fondations partenariales (FP) peuvent opter pour la gestion directe en droit du travail et/ou le financement d'organismes de recherche.

La gestion des personnels par la fondation présente plusieurs avantages. **Les fondations sont un outil de compétitivité internationale qui permet d'attirer les meilleurs chercheurs grâce à une rapidité de recrutement et à la possibilité de rétribuer leurs performances individuelles.** Enfin, une gestion interne du personnel de la fondation crée une **culture commune**.

Cependant, elle présente aussi des inconvénients. En effet, il est impossible de recruter des enseignants-chercheurs d'un établissement public pour délivrer une formation diplômante. De plus, la gestion par le droit privé peut s'avérer complexe en raison des charges sociales et patronales et d'une fiscalité particulière. Par ailleurs, l'utilisation du Contrat à durée déterminée (CDD) est plus contraignante en droit privé qu'en droit public. Enfin, le droit du travail semble présenter des risques pénaux plus importants.

Le CDD représente des risques et des contraintes. Son usage se justifie par un accroissement d'activité et sa durée maximale s'élève à 18 mois. Il existe cependant plusieurs exceptions, notamment pour les doctorants inscrits dans une Convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE). De plus, **le CDD d'usage peut être utilisé pour certaines activités d'enseignement et de recherche, et avoir pour terme la réalisation de son objet.** Pour sa part, le CDD à objet défini a été expérimenté à la suite de la publication d'une loi de modernisation du marché du travail de 2008. L'échéance de ce contrat, d'une durée de 18 à 36 mois, est la réalisation d'un objet défini. Nous attendons un rapport sur l'éventuelle pérennisation de cette expérimentation.

Le CDD soulève des risques de requalification en Contrat à durée indéterminée (CDI) ou de financement jusqu'à son terme en cas de rupture anticipée. Il faut veiller aussi aux risques de rupture des CDI et provisionner des indemnités de licenciement.

#### L'expérience de recrutement d'un chercheur étranger

##### Sarah Boudaly

Déléguée générale, Fondation Paris Diderot

L'université Paris Diderot a reçu un financement public pour mener une recherche d'excellence avec un professeur étranger honoré du prix Nobel. Or, ce professeur avait atteint la limite d'âge et ne pouvait pas être recruté par contrat public. Aussi, il a été décidé de le recruter par notre FP au travers d'une chaire. Il nous était demandé de le recruter pour quatre ans. La Communauté d'universités et d'établissements (COMUE) a ainsi délégué la gestion financière et administrative de cette chaire à l'université Paris Diderot, qui a ensuite élaboré une convention de prestations avec sa FP. Notre fondation a ainsi recruté cette personnalité via un CDI alors que le financement ne courrait que sur quatre ans.

##### Laurent Butstraën

Avocat, cabinet Delsol

Le cabinet Delsol a validé fiscalement et juridiquement cette opération. Il fallait s'assurer de la possibilité de transférer ces fonds publics vers une structure privée. La convention liant l'université et la COMUE autorisait la réalisation externe de certaines prestations. Il s'agissait également d'examiner si l'université pouvait faire appel à la fondation et les éventuelles conséquences fiscales de cette convention. Nous avons considéré que cette convention de prestations n'avait pas vocation à être fiscalisée, car elle n'entraînait pas dans le champ concurrentiel et qu'aucun autre acteur économique que la personne recrutée ne pouvait rendre ce service<sup>2</sup>.

1. Par exemple, l'Institut Pasteur peut accueillir des personnels des Etablissements publics, scientifiques et technologiques (EPST) dans des unités mixtes ; pour sa part, la Fondation ARC finance des organismes de recherche pour l'accueil des personnels.

2. Pour aboutir à cette analyse, il est possible de s'appuyer sur la doctrine de l'administration fiscale en matière de reconnaissance du caractère concurrentiel d'une activité et sur la jurisprudence relative aux organisations non lucratives.

## Camille Rousset

Avocate, cabinet DELSOL

Ces schémas se retrouvent dans l'économie sociale, dans tous les cas de mise à disposition de personnel. Il faut observer trois points de vigilance. Premièrement, il faut valider le lien de subordination avec l'employeur, pour éviter une mise en cause de la structure indirectement bénéficiaire de la prestation. Deuxièmement, il faut éviter le délit de prêt de main-d'œuvre illicite qui vise les opérations à but lucratif<sup>3</sup>. La notion de but lucratif renvoie aux cas où l'on facture davantage que le coût du salaire, des charges et des frais professionnels. Troisièmement, le délit de marchandage peut aboutir à des sanctions pénales. Néanmoins, ces contentieux sont exceptionnels.

## Lien de subordination et risques de requalification

### Camille Rousset

Les contentieux sur le lien de subordination sont fréquents. **Quand un prestataire intervient dans des conditions identiques à celles d'un salarié, il existe un risque de requalification en contrat de travail.** Le juge mènera une enquête à partir d'un faisceau d'indices variés en fonction des dossiers (prise de congés, horaires, matériel, etc.).

**De la salle** (Michel Herigault, Fondation Arts et métiers)

Les bénévoles, non rémunérés, soulèvent également un risque de requalification.

### Camille Rousset

La dépendance économique n'est que l'un des éléments du faisceau d'indices du lien de subordination. Le bénévole est libre de refuser une tâche.

### Michèle Hannoyer

La rémunération sur honoraires soulève également des questions, car elle permet de faire des économies de charges sociales. Par exemple, une fondation rémunérerait ses membres *via* le régime d'auto-entrepreneur et a subi une requalification en contrat de travail.

3. Le 18 mai 2011, la Cour de cassation a considéré, malgré l'absence de but lucratif d'un prêt de main d'œuvre entre deux sociétés d'un même groupe, que la structure bénéficiaire s'enrichissait, car elle ne supportait pas de frais de gestion.

## L'expérience des chercheurs invités non salariés

### Emmanuel Hermand

Secrétaire général,  
Institut des hautes études scientifiques (IHES)

L'IHES reçoit entre 200 et 250 chercheurs étrangers par an. Pour les rémunérer, l'institut leur offre un *per diem* de 30 euros. Les chercheurs invités ne s'inscrivent dans aucun lien de subordination et travaillent sur leurs recherches. L'IHES leur met aussi à disposition une cafétéria, un bureau et un logement. Le *per diem* doit cependant être d'un montant modéré. Par ailleurs, l'IHES oblige les chercheurs invités à souscrire une assurance santé. Si le chercheur n'en dispose pas – c'est rarement le cas –, l'IHES souscrit une assurance complémentaire et prend en charge ses frais de santé. L'IHES utilise aussi des CDD et pratique des mises à disposition, relativement coûteuses, avec ses partenaires de l'université Paris-Saclay. Enfin, dans le cadre des projets *European Research Council* (ERC), nous demandons aux chercheurs français d'être financés par défaut en tant qu'auto-entrepreneurs.

## Fondations et conventions collectives

**De la salle** (Nicolas Catzaras,  
Fondation Maison des sciences de l'homme – FMSH)

Le contrat à objet défini est soumis à un accord de branche ou d'entreprise. Vos fondations sont-elles rattachées à des branches ?

**De la salle** (Jean-Jacques Wawrzyniak,  
FCS Bourgogne Franche-Comté)

La FCS Bourgogne Franche-Comté s'inscrit dans la convention collective des ingénieurs conseil.

### Camille Rousset

La plupart des fondations ne dépendent pas d'une convention collective de branche qui doit correspondre à l'activité principale de la fondation. Il faut aussi que la convention collective soit étendue et rendue obligatoire par arrêté ministériel. Il est généralement décidé d'appliquer volontairement une convention collective de branche.

### Laurent Butstraën

La convention collective n'a pas d'impact sur le plan fiscal. Elle sert les intérêts des salariés en leur offrant un statut plus favorable. Il est aussi possible de consolider un « statut maison » qui a valeur d'usage.

## Le CDI, un contrat moins risqué ?

**Laurent Butstraën**

Par ailleurs, un CDI est souvent moins risqué qu'un CDD. Le contrat d'usage a un objet restreint et la notion de surcroît d'activité est inopérante en matière de recherche. Aussi, la rupture anticipée d'un CDD<sup>4</sup> peut déboucher sur des dommages et intérêts. De plus, le CDD risque d'être requalifié en CDI.

A contrario, le CDI peut être rompu en justifiant une insuffisance professionnelle ou pour un motif économique qui est facilité dans le domaine de l'économie sociale puisque la Cour de cassation considère qu'une perte de financement est un motif de licenciement économique. De plus, il est possible d'avoir recours à une rupture conventionnelle de contrat.

## L'accueil des personnels de droit privé dans les organismes publics

**Michèle Hannoyer**

Le terme d'accueil dans les organismes publics désigne le recrutement de personnels de droit privé pour les mettre à disposition d'unités de recherche. Les personnels rémunérés par la fondation peuvent être accueillis par un organisme public pour exercer leurs activités. Cet accueil doit être prévu dans une convention spécifique. Chaque partie assure ses obligations sociales et fiscales d'employeur, et conserve un lien de subordination et un pouvoir disciplinaire sur son employé. La fondation est chargée de l'encadrement des conditions de travail tandis que l'unité d'accueil exerce la responsabilité scientifique.

## Les conditions de détachement et de réintégration des fonctionnaires

**Camille Rousset**

En cas de détachement d'un fonctionnaire, embauché dans le cadre d'un contrat privé, la question du retour dans le corps d'origine se pose. Sa réintégration n'exclut pas l'obligation du respect des règles de droit privé. Par exemple, un fonctionnaire réintégré dans son corps d'origine peut être en contentieux sur le contrat géré dans sa structure d'accueil. En revanche, la structure d'accueil n'a pas à verser d'indemnité de licenciement du fait de sa réintégration. La structure d'origine a l'obligation de proposer à l'agent un contrat qui reprend les clauses du contrat d'origine, et le refus du salarié vaut motif de licenciement.

## La gestion des ressources humaines contractuelles à l'INSERM

**Virginie Farre**

Responsable RH, Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM)

En Rhône-Alpes-Auvergne, l'INSERM emploie 250 salariés contractuels, majoritairement des chercheurs, pour une durée d'emploi de trois ans<sup>5</sup>. L'INSERM s'est doté en 2013 d'une charte de recrutement contractuel. Il recrute pour une durée de trois ans, avec un renouvellement dérogatoire possible de deux ans sur demande motivée. Il applique trois motifs de recrutement : contrats doctoraux, contrats post-doctoraux et de chercheur, contrats d'accompagnement de la recherche.

Le cadre du contrat doctoral<sup>6</sup> est clair. Sa durée est de trois ans, reconductible une voire deux années. Les contrats « pratique de la recherche » concernent notamment les post-doctorants, recrutés pour deux voire trois ans. Les contrats « accompagnement de la recherche » concernent les fonctions techniques. La loi Sauvadet, du 12 mars 2012, visait à réduire le stock et à mieux encadrer les personnels contractuels. Il comprenait un volet de « CDIsation » et un volet relatif aux examens professionnels réservés pour accéder à l'emploi titulaire.

La mise à disposition de personnels des fondations dans les organismes publics est possible. Cependant, il faut prouver que le niveau de qualification requis n'existe pas à l'INSERM. Ainsi, l'INSERM pratique peu les mises à disposition, mais il signe avec les fondations des conventions pour accueillir ces personnels.

4. Un CDD peut être rompu à trois conditions : l'accord des parties ; la faute grave, difficile à caractériser, et la force majeure ; or, la notion de force majeure est restrictive puisqu'une liquidation judiciaire n'est même pas une condition de force majeure.

5. À l'échelle nationale, l'INSERM accueille 2500 personnels contractuels, soit un tiers de son effectif, une proportion qu'elle souhaite réduire.

6. Article L. 412-2 du code de la recherche – décret du 23 avril 2009 relatif aux doctorants contractuels des établissements publics d'enseignement supérieur ou de recherche.

## Le recrutement sur contrat public à Neurodis

### Claire Rigaud-Bully

Secrétaire générale, Fondation Neurodis

La Fondation Neurodis vise à recruter des chercheurs d'excellence à l'international, et a financé 20 postes de chercheurs depuis cinq ans. Jusqu'à 2013, elle a utilisé majoritairement des CDD d'usage pour les chercheurs étrangers ainsi que des CDD à objet défini.

Pour assurer un minimum de visibilité aux chercheurs, nous avons retenu une durée contractuelle minimale de trois ans. Cependant, la disposition expérimentale du CDD à objet défini devait s'achever en 2013. Aussi, nous n'avons pas signé de CDD à objet défini depuis 2010. Par ailleurs, la Fondation Neurodis n'était pas forcément outillée pour assumer certaines responsabilités d'employeur. Nous avons donc, dès 2010, signé des conventions avec l'INSERM pour passer du statut d'employeur au statut de financeur. Pour la fondation, le coût de ces CDD publics s'est avéré globalement plus élevé qu'auparavant, en raison de la rénovation de la grille salariale de l'INSERM et des frais de gestion.

### Sarah Boudaly

Pour un même salaire, le coût d'un CDI de droit privé semble plus avantageux qu'un contrat de détachement qui implique de dédommager l'établissement public des charges patronales.

### Marina Rousseau-Tsangaris

Centre Léon Bérard, Fondation Synergie Lyon cancer (SLC)

Les charges sur les salaires du centre Léon Bérard s'élèvent à 65 % tandis que notre FCS de droit privé paie 15 % de charges en moins. Ainsi, il est plus coûteux d'embaucher par les fondations privées que d'élaborer une convention avec un organisme public.

### Claire Rigaud-Bully

Le passage au CDD public crée une relation financeur-employeur-chercheur et une certaine lourdeur administrative. De plus, la relation de la Fondation Neurodis avec les chercheurs est davantage distendue. Néanmoins, ces chercheurs sont plus intégrés dans les organismes publics.

## Mise à disposition, détachement et cumul d'activités des fonctionnaires

### Michèle Hannoyer

Le fonctionnaire mis à disposition auprès d'une fondation continue à être géré par son organisme d'origine qui est remboursé par la fondation, charges sociales comprises.

**La mise à disposition s'applique principalement à l'équipe administrative de direction.** Quand elle concerne les enseignants-chercheurs, elle s'appelle délégation. Elle comprend des clauses obligatoires et des clauses optionnelles. Elle est possible pour les organismes contribuant à la mise en œuvre de missions de service public. Ainsi, il faut éviter les mises à disposition dans les institutions de recherche technologique à but lucratif<sup>7</sup>.

Pour sa part, le détachement pose peu de problèmes. Le fonctionnaire conserve des garanties de retour ainsi que ses droits à avancement et à retraite. Néanmoins, il libère son emploi qui peut être remplacé. Le détachement ne peut pas être appliqué à temps partiel, mais il peut être subventionné par l'administration d'origine.

Par ailleurs, le cumul d'activités a connu un assouplissement. Il peut s'appliquer aux activités d'expertise, de consultation, d'enseignement et de formation, notamment en complément de rémunération d'un fonctionnaire impliqué dans une chaire.

### Virginie Farre

Nous attendons cependant un prochain durcissement des dispositions relatives au cumul d'activités.

7. Il est possible de développer une mise à disposition à temps partagé entre l'administration et la fondation à une quotité de temps de travail égale ou inférieure à un mi-temps. Le remboursement du fonctionnaire se fait alors au prorata de sa quotité de travail dans la fondation. De plus, l'administration d'origine de l'agent peut subventionner la fondation.

## Table ronde n°2

### Quelles sont la perception et les relations entre les fondations et leur environnement ?

Claire Rigaud-Bully remercie les intervenants et rappelle les deux questions centrales à se poser sur ce sujet :

La question des conditions de travail (salaire, contrat, temps de travail, congés, règles d'hygiène et sécurité) qui se posent pour les fondations.

La question de la pérennité de la structure. Que se passe-t-il pour les salariés lorsque la fondation est cloturée ?

### La consolidation de la stratégie d'une fondation partenariale

#### Melina Mercier

Directrice générale, Fondation Université Pierre et Marie Curie (UPMC)

La Fondation UPMC<sup>8</sup> a permis de recruter cinq enseignants-chercheurs par le biais de chaires. Chaque recrutement a été un cas d'école puisque les situations étaient diverses (recrutement de fonctionnaires, de chercheurs étrangers, etc.). Créée en 2009, elle a été très rapidement confrontée à des difficultés, car sa politique n'était pas suffisamment claire en termes de recrutement, ce qui a créé des confusions vis-à-vis des enseignants-chercheurs mais aussi des mécènes. La fondation est distributive. La mise en œuvre opérationnelle se fait par l'Université. La fondation ne recrute pas de chercheurs ou n'achète pas de machines. Elle rembourse après coup à l'UPMC.

Elle a également été contrainte d'inventer de nouvelles procédures pour recruter des enseignants-chercheurs de haut niveau, tout en respectant les procédures internes de l'université. Par exemple, il a fallu consolider les procédures relatives au comité de sélection des projets ou à la décharge d'enseignement, en raison de tensions dans la communauté scientifique et dans les services centraux. Par ailleurs, les mécènes se sont parfois agacés de la lenteur de la mise en œuvre des projets.

Pour répondre à ces problématiques, notre fondation a amélioré la communication sur les procédures de recrutement et sur les primes. Les fondations sont des outils adaptés aux opérations exceptionnelles. Pour autant, la stratégie de l'université doit être définie avant leur création. Désormais, notre fondation a consolidé sa stratégie, dont découle sa politique RH. L'un des axes de notre campagne de levée de fonds est de recruter des chercheurs de haut niveau sur certaines thématiques spécifiques.

Initialement, notre fondation était perçue par la communauté scientifique comme un financeur qui disposait d'une enveloppe budgétaire. Aussi, il a fallu clarifier notre rôle. Désormais, sept chaires ont été financées et pourvues de chercheurs de haut niveau qui ont dynamisé les équipes et valorisé l'activité des laboratoires concernés.

### Une fondation de proximité, pourvoyeuse d'outils et de programmes structurants

#### Marina Rousseau-Tsangaris

SLC<sup>9</sup> a répondu à un appel d'offres au titre des Réseaux thématiques de recherche et de soins (RTRS) et souhaite favoriser l'émergence d'outils et de programmes structurants pour le réseau scientifique lyonnais dans le domaine de la cancérologie.

Dans ce cadre, SLC a notamment créé une plate-forme bio-informatique, une chaire d'excellence dirigée par Gilles Thomas que nous avons fait revenir des États-Unis et un laboratoire des modèles tumoraux. **Nos personnels disposent majoritairement de CDI, ce qui permet de leur offrir une visibilité professionnelle et de conserver leurs compétences rares.** Notre fondation souhaite offrir un cadre de travail propice à l'épanouissement des chercheurs, grâce à un travail sur les grilles de salaires et sur la mixité publique-privée des unités de recherche. Depuis sept ans, elle est guidée par une responsabilité morale, une approche partenariale, flexible et pérenne.

### Un point de vue de chercheur sur les fondations

#### Olivier Bertrand

Centre de recherche en neurosciences de Lyon

J'ai d'abord été un « consommateur » de fondations, puisque j'ai répondu aux appels de fondations. Progressivement, j'ai été impliqué dans le montage de l'opération RTRS de Neurodis. Les fondations créent des chaires et attirent des sommités internationales. Elles proposent aussi des appels d'offres de post-doctorat plus souples que d'autres institutions.

8. La Fondation UPMC vient d'achever son premier plan d'actions quadriennal au terme duquel elle a levé 15 millions d'euros ; elle entame actuellement une campagne de levée de fonds.

9. FCS créée en 2007, la Fondation SLC est le fruit de l'association de structures hospitalières, l'une publique et l'autre privée, et de deux organismes de recherche ; elle agit dans le domaine de la cancérologie.

Ma perception des fondations a fortement évolué au fil des années. **Les chercheurs recherchent auprès des fondations ce qu'ils ne trouvent pas ailleurs, comme la flexibilité des recrutements.** À travers des fondations comme Neurodis, nous participons à l'élaboration d'une stratégie locale de structuration des neurosciences. Leur action permet de combler certains manques et d'investir des domaines émergents. Dans ces fondations de proximité, les chercheurs sont à la fois acteurs et bénéficiaires.

Les fondations pallient souvent le déficit d'accompagnement des tutelles. Nous sommes néanmoins confrontés à la question des perspectives professionnelles après la période idyllique des fondations. Il convient donc de développer une politique conjointe entre fondations et tutelles pour pérenniser certains emplois indispensables.

Les fondations permettent d'attirer des sommités scientifiques internationales. Néanmoins, la recherche a aussi besoin d'un environnement consolidé qui passe notamment par les techniciens nécessaires à l'expression des grands talents. Les fondations soutiennent moins ces projets, probablement parce qu'ils sont plus difficiles à promouvoir. Il faudrait néanmoins intégrer ces besoins dans des projets attractifs. Par ailleurs, les questions de mise à disposition sont cruciales. Par exemple, il serait pertinent que les fondations accompagnent les cliniciens pour qu'ils soient en capacité de dégager un temps de recherche. Enfin, les fondations ont un rôle d'accompagnement des post-doctorants, notamment pour rechercher des financements.

## Échanges avec la salle

**De la salle** (Responsable des Affaires Juridiques du Pôle Ressources Humaines des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg)

Dans le cadre de l'installation d'un Institut hospitalo-universitaire (IHU) à Strasbourg, nous rencontrons plusieurs problématiques RH face à la diversité des statuts des personnels<sup>10</sup>. De plus, nous aimerions attirer des praticiens hospitaliers étrangers, mais il n'existe pas en France de statut idoine.

10. Professeur des universités-Praticiens hospitaliers (PU-PH) bi-appartenants, internes, personnels non médicaux, etc.

### Claire Rigaud-Bully

Avez-vous déjà accueilli un clinicien étranger pour une pratique dans un hôpital public ?

**De la salle** (Jean-Philippe Willem, Fondation des hôpitaux de l'université catholique de Lille)

Le clinicien doit être autorisé à exercer la médecine en France, ce qui exclut une bonne partie du monde.

### Marina Rousseau-Tsangaris

Il ne pourra pas venir en tant que médecin. En revanche, il pourra accomplir des activités de recherche.

### Jean-Philippe Willem

Il peut être recruté comme praticien contractuel. Il faudra éventuellement aménager les clauses de sa rémunération pour la rendre attractive.

### Sarah Boudaly

**Les fondations d'université rencontrent des équipes qui ne dialoguent pas toujours entre elles, et offrent souvent une valeur ajoutée aux projets scientifiques.** Ce rôle est progressivement reconnu par la communauté universitaire.

### Melina Mercier

Elles facilitent aussi la prise de contact avec les entreprises.

### Claire Rigaud-Bully

Progressivement, le capital confiance des fondations se consolide.

### Jean-Jacques Wawrzyniak

Comment gérez-vous la cession de la propriété intellectuelle ?

### Marina Rousseau-Tsangaris

Selon nos statuts, l'inventeur peut conserver sa propriété intellectuelle, mais notre institution ne peut en être copropriétaire. La propriété intellectuelle appartient aux organismes hospitaliers ou de recherche. En cas de valorisation de l'innovation, nous espérons une subvention au titre des investissements consentis.

### Sarah Boudaly

Notre convention-cadre comprend une clause qui distingue la propriété intellectuelle relevant de l'activité scientifique de l'organisme de recherche de celle relevant de la fondation.



# ATELIER 3

## Fondations territoriales : l'impact du collectif

### Modérateur

#### **Benoît Froment**

Projet de fondation  
territoriale du Beaujolais

### Intervenants

#### **Diane Hassan**

Coordination actions

#### **Jean-Michel Pasquier**

Koéo

#### **Nikita Droin**

United Way Tocqueville  
Europe

#### **Stéphanie Paix**

Caisse d'Épargne  
Rhône-Alpes

## Introduction

### Stéphanie Paix

Caisse d'Épargne Rhône-Alpes

Les caisses d'épargne sont nées d'un courant philanthropique, alternatif entre l'aide d'État et celle des institutions religieuses au début du XIX<sup>e</sup> siècle. Progressivement, elles ont eu le droit de faire des bénéfices et ont été tenues de reverser un pourcentage de leur résultat à la collectivité. Cette obligation a disparu, mais la pratique est restée.

**La Caisse d'Épargne Rhône-Alpes, abritée par la Fondation des Caisses d'Épargne pour la solidarité, travaille depuis cinq ans selon trois axes de travail :**

- les œuvres d'intérêt général pour réparer les personnes « cassées » par les accidents de la vie
- la création d'emplois
- la préservation de l'eau.

## Du diagnostic territorial à l'analyse des fragilités d'un territoire, le cas de la ville de Saint-Denis

### La réduction des fragilités sociétales

#### Diane Hassan

Coordin'actions

Coordin'actions est une association qui a pour vocation de réduire les fragilités sociétales<sup>1</sup> sur les territoires, en mettant en commun les ressources et les compétences des acteurs (entreprises, acteurs institutionnels et sociaux, citoyens, collectivités publiques). Coordi'actions agit depuis 2005 dans cinq domaines : l'emploi, l'éducation, le logement, l'environnement et la santé. Les fragilités sociétales sont transverses aux cinq domaines.

**La démarche de Coordi'actions se décompose en quatre phases :**

- cartographier un territoire
- élaborer un programme d'actions
- accompagner les programmes
- mesurer et témoigner.

1. Au sens de Coordi'actions, une fragilité sociétale est un état de vulnérabilité dans lequel se trouve un ensemble de personnes.

## Diagnostic territorial de la ville de Saint-Denis

**Coordi'actions a mené une étude territoriale dans cinq départements d'Île-de-France (les Hauts-de-Seine, les Yvelines, le Val-de-Marne, Paris et la Seine-Saint-Denis) dans le but de dresser un panorama des principales fragilités vécues dans cette région. Cette étude a consisté à :**

- cartographier, par territoire, les fragilités, les acteurs en capacité d'agir et les actions déjà co-construites
- analyser la transversalité intra-territoire, inter-acteurs, inter-domaines
- identifier des pistes d'actions concrètes sur les territoires.

La ville de Saint-Denis est une ville historique et cosmopolite qui connaît un développement économique fulgurant : en 2015, environ 20 000 salariés seront installés sur le territoire de la plaine Saint-Denis. Cependant, ce dernier est scindé en deux : un pôle économique dynamique cohabite avec une population en grande difficulté. Dans le domaine sociétal, les associations sont très actives : maison des associations où 610 associations se regroupent, CCAS, agents communaux mais en revanche il y a peu d'implication des entreprises. Il existe un réel décalage entre les offres et demandes d'emploi, les entreprises sont donc frustrées car n'arrivent pas à embaucher localement. Les fragilités sociétales contre lesquelles il convient de lutter à Saint-Denis concernent essentiellement : le chômage des jeunes, le manque de prise en charge de la petite enfance, le décrochage scolaire, les logements indignes, et la pénurie de médecins spécialistes.

**Face à ces fragilités sociétales, les coopérations renforcées entre les acteurs du territoire (entreprises, collectivités, associations et habitants) sont des leviers d'action qui s'appuient sur la fierté d'appartenance au territoire.** Les politiques sont importantes sur le territoire : animent et renforcent la coopération entre les agents des collectivités.

Dans le domaine de l'emploi, la charte Entreprises et Territoires, signée par plus de 118 entreprises de la communauté d'agglomération de Plaine Commune (dont 58 de Saint-Denis), a permis de créer 5 000 emplois sur le territoire. Dans le domaine du logement, la Ville de Saint-Denis a lancé des initiatives intéressantes comme la création d'un département de sociologues, qui intervient transversalement auprès des services de la mairie sur les problématiques de rénovation des logements insalubres. En matière d'éducation et de formation, l'association Proximité a entre-

pris une démarche de soutien scolaire et de tutorat vers l'emploi, impliquant des bénévoles issus des entreprises du territoire.

Le territoire de Saint-Denis constitue un terreau favorable à la mise en œuvre d'actions communes. Certaines actions sont déjà en place, mais leur efficacité pourrait être accrue si elles étaient coordonnées.

Différentes pistes de travail sont possibles : la réhabilitation de copropriétés dégradées, le parrainage et le soutien scolaire, les modes de garde pour les enfants en bas âges et pour les enfants handicapés, le soutien à la parentalité, l'aide à l'apprentissage de la langue et des codes culturels français, les formations adaptées aux emplois en tension sur le territoire.

## **Agir collectivement pour la réduction des fragilités sociétales**

**De l'étude réalisée par Coordin'actions, sont nées plusieurs convictions pour une action collective contre les fragilités. Il faut :**

- replacer les besoins des personnes au centre de l'analyse, pour mieux comprendre les fragilités
- comprendre que les fragilités sont transverses : elles touchent à plusieurs domaines d'actions possibles
- comprendre que les parcours de fragilité sont différents en fonction des territoires et des publics affectés
- trouver la « clé d'entrée de la fragilité » pour envisager de la réduire
- mettre en place une démarche co-construite entre acteurs pour réduire la/les fragilité(s).

## **Échanges avec la salle**

### **Benoît Froment**

Conseiller municipal de Villefranche-sur-Saône, chef du projet de la Fondation territoriale du Beaujolais

L'association Coordin'actions a-t-elle soumis les résultats du diagnostic à des financeurs potentiels de l'action de lutte contre les fragilités identifiées ?

### **Diane Hassan**

Dans un premier temps, nous avons interrogé seulement les élus et les employés des services municipaux.

### **De la salle**

Avez-vous identifié les points sensibles sur lesquels une fondation pourrait efficacement agir pour engager un changement ?

### **Diane Hassan**

L'emploi constitue une fragilité majeure de ce territoire, dont découlent d'autres fragilités (notamment la précarisation et l'exclusion). Une fondation territoriale peut inciter les acteurs à coopérer entre eux.

### **De la salle**

Une stratégie de coordination permettrait également d'éviter les déperditions de financement.

### **De la salle**

Quels seraient les moyens possibles pour coordonner les acteurs ?

### **Diane Hassan**

Après avoir identifié les fragilités, il faut rencontrer les personnes qui en souffrent et il faut les faire s'exprimer de façon à ce que tous les acteurs en capacité d'agir comprennent bien la problématique.

### **De la salle** (Fondation de France)

La Fondation de France a développé un programme territorial sur deux sites (bassin minier du Pas-de-Calais et dans les Hautes-Alpes), en mettant en œuvre une démarche proche du diagnostic territorial. Dans le cadre de ce programme, nous avons rassemblé les porteurs de projets et les porteurs d'idées. L'organisation des rapprochements est la plus-value qu'une fondation peut apporter.

### **De la salle** (Marie-Leclerc Bruant)

Il est urgent d'arrêter de créer de nouvelles structures et de rationaliser ce qui existe déjà. Urgence à se parler, communiquer.

### **Benoît Froment**

Qui est la locomotive de la coordination ?

### **Diane Hassan**

La structure motrice de la coordination peut être différente selon les territoires. Par exemple, Orange, très impliqué dans la réduction de la fracture numérique pour les seniors, sera la locomotive sur ce thème. Le Conseil général de Seine-Saint-Denis pourrait être la locomotive dans le domaine de la prise en charge de la petite enfance. Pourrait également être des réseaux d'associations comme le secours catholique ou la croix rouge.

### **De la salle** (Catherine Monnier)

Comment faire converger les objectifs divergents des acteurs qui ont à travailler ensemble ? Comment hiérarchiser entre la multitude d'acteurs qui veulent faire ? (image de la pelote de laine, par où faut-il commencer à tirer ?)

## Diane Hassan

Il faut un acteur pour orchestrer l'action. Ce chef d'orchestre doit, dans un premier temps réunir les acteurs intéressés, dans un deuxième temps, identifier les sujets sur lesquels ils ont envie de travailler et, dans un troisième temps, interroger les bénéficiaires sur leurs besoins par rapport à la thématique choisie.

**De la salle** (Fondation de France, Floriant Covelli)

Il est important d'articuler les actions des fondations avec les politiques locales. Consulter les appels à projets des territoires. Dans le même temps, il ne faut pas accorder plus de place aux collectivités qu'aux autres acteurs.

## Pour une co-construction territoriale : enjeux partagés, réponse collégiale

### Réunir les énergies territoriales autour d'actions collectives

#### Nikita Droin

Directeur général, United Way Tocqueville Europe

United Way<sup>2</sup> est un réseau international qui a été créé en 1887 dans le but d'améliorer la qualité de vie des citoyens les plus vulnérables, en soutenant des initiatives de solidarité sociale. **L'action de United Way est basée sur trois piliers nécessaires à la valorisation des potentiels individuels : la santé, l'éducation et l'autonomie financière.**

**L'action de United Way s'articule en trois axes :**

- la sensibilisation des parties prenantes aux enjeux
- la mobilisation des bénévoles et des forces vives du territoire
- un don qui répond à l'enjeu identifié.

### Un enjeu, la prévention du décrochage scolaire

United Way Tocqueville, antenne française de United Way, est opérationnelle depuis 2010. Nous avons commencé notre action en France par un diagnostic, réalisé en collaboration avec IMS-Entreprendre, pour déterminer un enjeu prioritaire commun à tous les territoires, et nous avons identifié le décrochage scolaire. United Way Tocqueville s'est focalisé sur cet enjeu dont le coût social est estimé à 240 000 euros par décrocheur<sup>3</sup>. Nous avons choisi de nous atteler plus particulièrement à la prévention du décrochage.

## Une méthode : la co-construction

Il est primordial d'associer efficacement les différentes parties prenantes d'un territoire : les entreprises et leurs collaborateurs, les fondations territoriales, le mécénat de compétence, les collèges, les lycées, les associations de parents d'élèves, le corps professoral, les associations du programme « réussir à l'école ». Ce maillage est fondamental, car, en partageant leurs expériences, ces acteurs mesurent la réponse à apporter au public bénéficiaire. En outre, United Way Tocqueville veille à ce que la co-construction d'un projet implique tous les acteurs, mais soit aussi en cohérence avec le territoire. De plus, l'action d'United Way Tocqueville contre le décrochage scolaire est menée avec l'ambition forte d'être visible et reconnue au niveau local. United Way Tocqueville s'efforce également de mutualiser le financement des projets et de renforcer leur efficacité grâce à l'expertise d'acteurs complémentaires.

## Les clés du succès

La co-construction est un processus complexe à organiser. L'un des points essentiels à cette co-construction est de s'assurer de la motivation individuelle de chaque partie prenante. Par ailleurs, United Way est particulièrement vigilant vis-à-vis de l'alignement des acteurs par rapport à l'objectif commun défini et se demande si elle est fautive si c'est le cas. Dans cet objectif, nous restons à l'écoute des parties prenantes et nous veillons à établir une communication permanente de façon à ce que chacun ait le même niveau d'information et comprenne bien son rôle dans le projet. Nous nous assurons également de l'équilibre des contributions individuelles entre les acteurs et nous nous efforçons d'entretenir la motivation des acteurs autour de l'enjeu, notamment grâce à une évaluation collective de l'impact du projet.

La co-construction est une démarche d'amélioration continue qui repose sur trois valeurs principales : le don, la responsabilité et le partage.

2. United Way est présent dans 43 pays et exerce ses actions grâce aux associations qu'elle soutient et qui mobilisent 3 millions de bénévoles pour des levées de fonds de plus de 5 milliards de dollars.

3. Selon l'étude du cabinet Boston Consulting Group (BCG)/MENJVA, *Lutte contre le décrochage scolaire : Coûts et bénéfices associés à la lutte contre le décrochage scolaire*, 2012.

## Exemple de projet : *Airbus flying challenge* à Toulouse

Débuté en 2012, le projet *Airbus flying challenge* vise à réduire la fracture sociale entre le pôle aéronautique de Toulouse et le quartier du Mirail, et s'est donné pour mission de faire rêver les enfants. United Way Tocqueville a travaillé avec la Fondation d'entreprise Airbus pour impliquer les collaborateurs d'Airbus afin qu'ils montrent la richesse du pôle aéronautique aux jeunes du quartier du Mirail au travers de 20 ateliers par an. Dans ce programme, interviennent la Fondation Airbus, six universités, trois collèges, cinq lycées et dix associations de terrain.

## Échanges avec la salle

### L'engagement des acteurs

#### Benoît Froment

Les collectivités territoriales sont-elles impliquées dans vos actions ?

#### Nikita Droin

La participation des acteurs institutionnels est fondamentale. Nous avons besoin du soutien du rectorat, de la mairie, de la préfecture, du Conseil général pour des questions de logistique, de communication, d'accès au bénévolat, etc. Les institutions sont mobilisées pour renforcer l'attractivité du territoire.

#### De la salle

Les actions collectives doivent-elles atteindre une taille critique pour être mises en œuvre sur un territoire ?

#### Nikita Droin

Nous sommes présents en Île-de-France<sup>4</sup>, à Toulouse et prochainement à Bordeaux. Nous nous implantons dans les territoires dans lesquels nous avons identifié un enjeu et des ambassadeurs. L'action n'a pas de taille critique à atteindre ; elle doit simplement être à la mesure de l'enjeu.

#### De la salle (J.M. Pasquier)

Avez-vous mobilisé des entreprises engagées dans le mécénat de compétences, ou avez-vous incité les entreprises à s'engager dans ce type de démarche ?

4. Notamment à travers le programme « Un stage pour tous ».

#### Nikita Droin

Généralement, nous nous appuyons sur des initiatives existantes de mécénat de compétences. Toutefois, dans le domaine de la prévention du décrochage scolaire, nous manquons d'adultes bienveillants. À ce titre, nous suscitons donc le bénévolat de collaborateurs auprès des entreprises que nous approchons.

#### De la salle

Quel est le rôle des ambassadeurs de United Way ?

#### Nikita Droin

Dans le processus de co-construction d'actions, il est indispensable d'avoir un comité de pilotage. Ce comité est composé d'ambassadeurs qui portent le projet dans leurs communautés (entreprises, associations, pouvoirs publics, etc.).

## La valeur ajoutée d'une fondation territoriale

#### De la salle

Faut-il constituer des fondations territoriales ou simplement aider les structures existant sur le territoire à s'organiser ? Quelle est la valeur ajoutée d'une fondation territoriale par rapport aux associations ?

#### Nikita Droin

L'existence d'une fondation territoriale nous aide beaucoup dans notre action. Une fondation territoriale nous guide, car elle connaît les enjeux spécifiques du territoire et rassemble les acteurs.

#### De la salle

La fondation territoriale a la caractéristique d'être un lieu de rencontre neutre, adaptable aux caractéristiques locales. La force d'une telle fondation est d'être maniable : elle peut être appropriée par chaque partie prenante. En outre, leur gouvernance partagée garantit leur indépendance et leur légitimité sur le territoire.

## La juste implication des élus

#### De la salle

La difficulté des fondations territoriales est d'être des objets créés par des élus qui souhaitent se faire réélire. Il est intéressant que les élus prennent part aux fondations, mais il est aussi important que les fondations restent neutres politiquement. Les statuts de notre fondation territoriale interdisent aux élus d'être membres de notre conseil d'administration et de notre gouvernance. Pour les donateurs individuels, la neutralité politique est un élément essentiel.

Rassembler les institutions autour d'une même table peut être un frein comme un accélérateur. Toutefois, certains élus, par leur stature et leur engagement, peuvent dépasser les clivages politiques dans leur territoire.

Par ailleurs, avant de créer une fondation territoriale, il peut être intéressant de choisir un enjeu précis qui suscite l'envie des acteurs et un rassemblement collectif.

#### De la salle

Une trop grande implication des élus dans la gouvernance des fondations territoriales peut également mettre en péril la pérennité des actions, dans le cas où leurs mandats ne sont pas renouvelés.

#### De la salle

Plutôt que mobiliser les élus, il faut mobiliser les agents territoriaux, car ils conservent leur emploi, quels que soient les résultats électoraux, et sont capables de mobiliser les élus.

### Comment pérenniser les actions de coopération ?

#### De la salle

La fondation territoriale peut-elle être un outil de pérennisation des actions de coopération sur un territoire ?

#### Nikita Droin

La démarche de co-construction se met en place autour d'un thème d'intérêt général. Les programmes de co-construction s'inscrivent donc dans la durée. L'engagement des acteurs est permanent, en revanche les programmes évoluent chaque année. United Way soutient donc des associations non pas dans le cadre d'actions ponctuelles mais pour des objets beaucoup plus larges.

#### Benoît Froment

Si Airbus décide de mettre fin à sa politique de mécénat, tout le projet Airbus *flying challenge* s'effondre. Si le projet est porté par une fondation territoriale qui fédère plusieurs entreprises, la pérennité de l'action peut-être assurée.

#### De la salle

Le rôle de la fondation territoriale est de mutualiser les ressources au service d'un intérêt général sur un territoire.

#### De la salle

Le rôle des fondations territoriales n'est pas de se substituer aux financeurs publics, mais de favoriser l'émergence de projets qui ne sont pas soutenus par les pouvoirs publics. En outre, la Fondation de France veille, lorsqu'elle soutient des actions, à s'assurer que les associations ont bien recherché des cofinancements.

### Mécénat de compétences, outil de rapprochement entre acteurs d'un territoire

#### Koéo, faire route ensemble

#### Jean-Michel Pasquier

Fondateur de Koéo

Koéo est une Entreprise sociale et solidaire (ESS), agréée depuis deux ans par les pouvoirs publics, qui accompagne les entreprises du secteur marchand dans le développement de démarches de mécénat de compétences.

Le mécénat de compétences est le don ponctuel et gracieux de savoir-faire professionnels ou personnels de collaborateurs d'entreprise, pendant leur temps de travail et en accord avec leur employeur, à des structures d'intérêt général.

### Des conditions favorables au mécénat de compétences

Le contexte actuel est favorable au développement du mécénat de compétences pour trois raisons. D'abord, les associations sont de plus en plus à la recherche de ressources alternatives face au désengagement public et ont besoin de professionnaliser leurs fonctions supports. Ensuite, les collaborateurs sont davantage en quête de sens dans leur parcours professionnel et en attente de moments où ils peuvent sortir du cadre de l'entreprise. Enfin, les entreprises ont besoin de concrétiser leur responsabilité sociétale, et le mécénat de compétences est un moyen efficace de donner corps à leur discours citoyen.

### Le rapprochement de deux univers

**Le mécénat de compétences et les fondations territoriales partagent des valeurs communes :**

- la résolution d'enjeux sociétaux avec l'obtention de résultats visibles et concrets
- l'engagement citoyen local auprès d'acteurs de l'intérêt général de proximité
- l'implication flexible et adaptée des collaborateurs selon les besoins réels exprimés par les associations.

## Un outil de gestion des ressources humaines

Le mécénat de compétences n'est pas seulement un acte de générosité. C'est aussi une façon d'apporter des solutions en matière de gestion des ressources humaines. En effet, il apporte une réponse à des enjeux émergents. Par exemple, grâce au mécénat de compétences, les salariés deviennent acteurs et porteurs de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE). C'est une façon, pour l'entreprise, de valoriser sa marque employeur et d'attirer des talents, des jeunes diplômés. Le mécénat de compétences permet également de gérer une baisse ponctuelle de l'activité d'une entreprise. Il permet aussi de construire une offre senior pertinente, en aménageant une transition de fin de carrière – début de retraite des collaborateurs via un Temps partiel solidaire (TPS). En outre, le mécénat de compétences donne lieu à des moments de réunion entre collaborateurs, autour d'activités qui gommant la hiérarchie.

## Les formes de mécénat de compétences

Le mécénat de compétences revêt des formes très diverses : les missions personnelles ou en équipe, le soutien scolaire, le *job coaching*, les chantiers solidaires, les ateliers de créativité, etc.

Cette variété permet aux structures bénéficiaires d'optimiser les chances de créer un partenariat.

## Comment mettre en place le mécénat de compétences ?

Le mécénat de compétences est un dispositif très long à mettre en place. Une fois le *top management* convaincu, il faut impliquer les parties prenantes en interne : les syndicats, les hiérarchies intermédiaires, les différents départements, etc. **Il faut mener un long travail de sensibilisation, de pédagogie et d'explication pour lever les freins au mécénat de compétences.** Cette phase de sensibilisation et de préparation représente 40 % du travail de Koéo dans le déploiement d'un programme de mécénat de compétences.

## La proposition de Koéo

Koéo propose aux entreprises trois niveaux d'intervention :

- le *consulting*
- des outils *online* : la plate-forme Koéo diffuse les besoins des associations et les offres de compétences des entreprises ; en proposant des missions, cet outil fait émerger des besoins de compétences et stimule le monde associatif.
- des animations-formations au mécénat de compétences.

Koéo a accompagné une cinquantaine d'entreprises, de la Très petite entreprise (TPE) au grand groupe. Koéo mène un combat en faveur du Droit individuel à la formation (DIF) qui est utilisé par 7 % des salariés seulement. Nous pensons qu'il serait intéressant d'utiliser une partie des heures du Compte personnel de formation (CPF), dispositif remplaçant le DIF en 2015, dans le mécénat de compétences.

## Échanges avec la salle

**Nikita Droin**

Comment mobilisez-vous les ouvriers ?

**Jean-Michel Pasquier**

La mobilisation des ouvriers est compliquée. Venu présenter le mécénat de compétences au site fondateur de St Michel Bonne Maman, j'ai d'emblée été confronté à la méfiance des syndicats. J'ai donc demandé à trois responsables d'associations locales de présenter aux ouvriers leurs réels besoins en compétences. Cette étape a permis d'anéantir les velléités des représentants syndicaux. Les opérateurs, quel que soit leur niveau professionnel, peuvent participer au mécénat de compétences (personnelles et professionnelles).

**De la salle** (M. d'Andlau)

Souvent, les fondations territoriales aident les associations, non pas seulement par des dons financiers, mais aussi en les mettant en relation avec des personnes qui peuvent les aider. Toutefois, ce rapprochement « cousu main » est chronophage.

**De la salle**

Le mécénat ne serait-il pas un chômage technique déguisé ?

**De la salle** (Catherine Monnier)

Ne serait-il pas vécu comme des heures de récréation pour les salariés ?

## Le projet de création d'une fondation territoriale en Beaujolais

### Benoît Froment

Pour dynamiser son territoire, la Ville de Villefranche-sur-Saône envisage de créer une fondation territoriale. Actuellement, dans le Beaujolais, le mécénat est faible et disparate. En revanche, le Beaujolais est devenu une marque d'une notoriété internationale. L'objectif de notre fondation territoriale serait de valoriser cette marque à travers l'événementiel culturel. En effet, **nous avons la conviction que la culture participe à la cohésion sociale sur un territoire et nous imaginons la fondation comme source de rayonnement territorial**. En mutualisant l'ensemble des ressources des entreprises et des associations locales au service d'une stratégie commune, nous souhaitons mener des actions de mécénat pérennes et donner plus de visibilité aux entreprises partenaires.

### De la salle (Centre français des fonds et fondations – CFF)

Le CFF organise régulièrement des séminaires sur les fondations territoriales pour communiquer sur cet outil et favoriser son émergence en France.

### De la salle (Olivier GROS)

Après avoir été prospère, le Vaucluse est aujourd'hui l'un des départements les plus pauvres de France. Ce déclin est ressenti en profondeur par les habitants. Aujourd'hui, le président de la communauté d'agglomération du Grand Avignon souhaite créer une fondation territoriale dont l'objet serait de mutualiser des fonds et d'offrir un lieu propice à l'innovation sociale et sociétale. Toutefois, une fois que cette fondation sera créée, il faudra que les élus s'en retirent.

Par ailleurs, le fait de travailler avec un partenaire, comme les clubs de la Fondation agir contre l'exclusion (FACE), qui a déjà obtenu des résultats sur d'autres territoires, permet de gagner du temps.

### Benoît Froment

L' élu, même s'il se retire par la suite de la gouvernance de la fondation territoriale, peut en impulser la création.

### De la salle

Comment des fondations territoriales pourraient-elles soutenir une ESS pour qu'elle soit pérenne économiquement ?

### Benoît Froment

Le rôle de la fondation territoriale est la mise en réseau. Notre future fondation territoriale pourra interpeller les Beaujolais *business angels* (BBA) pour consacrer des financements (subventions, prêts solidaires) à l'aide à la création ou à la pérennisation d'ESS.



# ATELIER 4

## Gestion des risques

### Table ronde n°1 La gestion des risques externes

#### Modératrice

#### Muriel Bellivier

Fondation Institut  
de recherche  
en travail social (IRTS)

#### Intervenants

#### François Beaujolin

Fondation des droits  
de l'Homme au travail  
(FDHT)

#### Cyril Bongibault

Fondation Eiffage

#### Henrienne Espaignet

Fondation du BTP

#### Bernadette Moreau

Fondation VINCI Autoroutes  
pour une conduite  
responsable

#### Floriane Ramé

Fondation Siel Bleu

#### Marc Rigolot

Fondation Mutuelle  
d'assurance des instituteurs  
de France (MAIF)

### Table ronde n°2 La gestion des risques internes dans les fondations

#### Modératrice

#### Anne Ramonda

Cabinet EY

#### Intervenants

#### Muriel Bellivier

Fondation IRTS

#### Catherine Francony

Cabinet EY

#### Luc Ménager

Fondation Apprentis d'Auteuil

#### Benoît Miribel

Fondation Mérieux

## Table ronde n° 1 La gestion des risques externes

### Introduction

#### Muriel Bellivier

Fondation Institut de recherche en travail social (IRTS)

Dans un contexte économique et social tendu, les fondations et leurs équipes sont de plus en plus sollicitées et les ressources humaines sont devenues un sujet de crispation. Comment les fondations travaillent-elles sur les risques externes de la société ? Comment les fondations peuvent-elles être un laboratoire d'observation, d'analyse et de mesure des risques ? Comment peuvent-elles nous alerter sur un certain nombre de risques nouveaux qui arrivent et collaborer entre elles et avec les pouvoirs publics pour mener des actions innovantes ? Comment les fondations travaillent ensemble sur l'analyse des risques externes ?

### Les risques professionnels

#### Henriette Espagnet

Fondation du BTP

La Fondation du BTP est reconnue d'utilité publique et a pour mission de conduire des actions au bénéfice des hommes et des femmes du secteur BTP du Rhône-Alpes et de la Saône-et-Loire. Les actions de la Fondation du BTP suivent trois grandes orientations :

- la prévention des risques professionnels
- la solidarité entre les générations et la promotion des métiers
- la lutte contre l'exclusion.

Les démarches de prévention des risques professionnels sont conçues pour répondre aux besoins exprimés par les établissements de formation et par les entreprises. Elles sont proposées gratuitement.

La Fondation du BTP intervient, par exemple, dans le domaine de la prévention du risque routier professionnel (démarche Pacte BTP) depuis 2006, et a lancé une démarche de prévention des addictions (Premiers Combats) en 2011.

#### Cyril Bongibault

Fondation Eiffage

Depuis 2008, la Fondation Eiffage soutient des associations favorisant l'insertion professionnelle de personnes en difficulté, en situation de handicap ou de précarité.

La Fondation Eiffage et la Fondation du BTP travaillent en partenariat sur la prévention des addictions chez les jeunes.

### Les risques liés à la santé

#### Floriane Ramé

Fondation Siel Bleu

Créée en 1997, la Fondation Siel Bleu avait pour objet de dispenser des cours d'Activité physique adaptée (APA) à des personnes âgées, avec pour premier objectif la prévention santé et le maintien de l'autonomie. Le second objectif de Siel Bleu est d'utiliser l'APA comme complément thérapeutique auprès des personnes atteintes de maladies chroniques. L'action de Siel Bleu se concrétise selon trois axes :

- le financement de programmes de recherche pour prouver l'impact de l'activité physique sur toutes les pathologies
- la création de nouveaux programmes pour accompagner chaque personne
- la diffusion des programmes d'APA.

### Le risque autoroutier

#### Bernadette Moreau

Fondation VINCI Autoroutes pour une conduite responsable

La Fondation VINCI Autoroutes pour une conduite responsable est une fondation d'entreprise qui a été créée en 2011. Cette fondation travaille selon trois axes :

- le financement de recherches pour mieux connaître les risques
- la sensibilisation des conducteurs
- la collaboration avec des partenaires pour soutenir des actions de sécurité routière.

La Fondation VINCI Autoroutes agit particulièrement sur la prévention des risques de somnolence au volant et étudie les risques liés à l'utilisation des smartphones et des téléphones au volant. En outre, elle publie chaque année le baromètre de la conduite responsable.

### Le risque d'accident

#### Marc Rigolot

Fondation MAIF

La Fondation MAIF, reconnue d'utilité publique, a été créée en 1989. La fondation travaille sur la prévention du risque routier, des risques de la vie quotidienne et des risques naturels. Actuellement, nous constatons que les risques émergents sont principalement liés à l'emprise croissante de l'homme sur les territoires (urbanisation, imperméabilisation des sols, etc.) et au piratage des données personnelles. **La gestion du risque assurantiel est complexe, car il est très difficile d'agir sur les comportements des individus.** Parfois, il est plus facile d'agir sur la réglementation

pour diminuer les risques pris par les individus. Par ailleurs, dans les sociétés occidentales, se posent aujourd'hui le problème de l'acceptation du risque d'accident et la problématique de la responsabilité individuelle et collective sur le risque. La Fondation MAIF soutient des chercheurs pour trouver des contre-mesures et des actions de prévention concrètes.

## Le partenariat des Fondations MAIF et VINCI Autoroutes pour une conduite responsable

### Marc Rigolot

Les Fondations MAIF et VINCI Autoroutes ont été contactées par le professeur Ludovic Gicquel, de l'université de Poitiers, pour financer son travail de recherche sur les jeunes en difficulté. Ces derniers présentent des taux de récurrence d'accident routier deux fois plus élevés que les autres jeunes. Le projet développé consiste à tester des traitements sur les jeunes en difficulté pour évaluer leur efficacité à diminuer ce risque.

## Échanges avec la salle

### De la salle

Ces fondations collaborent-elles avec des organisations européennes sur la gestion des risques accidentels ?

### Marc Rigolot

Pour l'instant, ce n'est pas le cas. Les pays européens ont tendance à occulter les risques. D'autres sociétés, comme les sociétés asiatiques, assument davantage les prises de risque et n'ont pas les mêmes réflexes que nous dans la gestion des comportements de prévention. Il est également probable que les sociétés moins matures que les nôtres soient plus collectives. Or la gestion du risque est plus simple à gérer lorsqu'elle est abordée collectivement.

### Bernadette Moreau

**Nous manquons de connaissances pour élaborer des messages de prévention qui soient percutants et suffisamment ciblés vers les populations à risque.** La fondation VINCI Autoroutes finance donc des recherches pour augmenter ces connaissances, comme celles d'un laboratoire de l'université de Strasbourg sur les effets de l'utilisation du régulateur de vitesse sur la vigilance au volant et sur l'attention nécessaire aux communications téléphoniques au volant.

### Floriane Ramé

Culturellement, la gestion des risques n'est pas la même dans tous les pays, mais certains enjeux sont transversaux.

Par ailleurs, **Siel Bleu promeut la recherche-action.** L'enjeu de la prévention est le changement de comportement. La recherche ne doit donc pas seulement prouver l'impact de

tel outil sur le comportement des personnes, mais aussi trouver le meilleur moyen d'utiliser l'outil pour changer les comportements.

L'étude *Happier*<sup>1</sup> a prouvé que l'APA permettait de réduire significativement les chutes des résidents d'établissements pour personnes âgées, d'améliorer leur autonomie et de faciliter le travail des professionnels de santé. Les enjeux de l'APA ne sont pas seulement sanitaires. Ils sont aussi économiques, puisque la généralisation de l'APA à toute la population résidant en maison de retraite permettrait d'économiser, *a minima*, 421 millions d'euros par an<sup>2</sup>.

### Marc Rigolot

Pour influencer les sphères de décision au niveau européen, il faut en effet mener des recherches faisant intervenir des chercheurs de plusieurs nationalités.

## Le partenariat entre la Fondation Eiffage et la Fondation du BTP

### Henrienne Espaignet

En mai 2014, la fondation Eiffage et la Fondation du BTP ont signé une convention de partenariat sur le thème de la prévention des addictions. Lancé en 2011, le site internet Premier combat<sup>3</sup> comprend un *serious game*, une web-série avec 11 clips, un autotest et un jeu concours.

Depuis 2014, le Groupe Eiffage expérimente des modules de sensibilisation basés sur Premier Combat auprès de ses jeunes salariés. Le déploiement de cette action est à présent en cours dans des établissements de formation. L'accompagnement pédagogique de cette action est réalisé par des « entraîneurs » ayant suivi une journée de formation. Les jeunes sont invités à suivre quatre modules de sensibilisation qui les amènent à réfléchir sur les risques liés aux addictions.

1. L'étude *Happier* a été financée par la Commission européenne et Danone Ecosystème, et menée par un consortium composé de Siel Bleu, de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM), de l'École des hautes études pour la santé publique (EHESP) et du laboratoire Santé environnement vieillissement (SEV). Cette étude a été menée dans 32 établissements accueillant des personnes âgées dans quatre pays européens (Belgique, Irlande, Espagne et France).

2. En France, le coût d'une chute d'une personne âgée en maison de retraite est estimé à 2 000 à 3 400 euros ; le coût d'un programme APA est de 158 euros par an par personne

3. [www.premierscombats.com](http://www.premierscombats.com)

### Cyril Bongibault

La fondation Eiffage souhaite accompagner cette action sur le long terme, car **l'insertion professionnelle, dans les métiers du BTP ou des concessions d'autoroute, peut être entravée par des addictions.**

### Henrienne Espagnet

Premier combat sera évalué avec l'aide de la Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives (MILDECA), puis déployée plus largement.

### Marc Rigolot

L'évaluation des actions de prévention est difficile, car elle doit se faire sur de longues durées.

### De la salle

Les enquêtes de gendarmeries, qui permettent d'estimer à 15 % les accidents graves du travail liés à des problèmes d'addiction, peuvent constituer un outil d'évaluation.

### De la salle

Quelles sont vos relations avec les pouvoirs publics ? Quelle est votre valeur ajoutée par rapport à l'action publique en la matière ?

### Henrienne Espagnet

Nous travaillons en étroite relation avec les pouvoirs publics. Nous avons ainsi reçu des financements de la Région Rhône-Alpes et le soutien de la MILDECA.

### De la salle

Menez-vous des actions en direction des parents ?

### Henrienne Espagnet

Nous envisageons de nous appuyer sur des fédérations de parents d'élèves, mais elles sont peu actives en apprentissage.

### Un intervenant

Dans les écoles primaires, les parents sont conviés à des actions de sensibilisation. Ils sont initiés à la détection de comportements à risques chez les jeunes enfants.

### De la salle (Luc Ménager, fondation Apprentis d'Auteuil)

Le jeune est plus réceptif aux actions de sensibilisation lorsqu'elles associent les contremaîtres et les chefs d'entreprise.

### Henrienne Espagnet

Tout l'enjeu de nos actions est de rendre les gens acteurs de leur vie. C'est l'objectif de la pédagogie utilisée.

## Les risques liés à la délocalisation

### François Beaujolin

Fondation des droits de l'Homme au travail (FDHT)

Les pays occidentaux se plaignent des délocalisations, mais ils n'interviennent pas sur les conditions de travail des personnes dans les pays où l'on délocalise. Depuis 16 ans, la FDHT finance une quinzaine d'actions par an dans les pays en voie de développement. Nous finançons la construction d'actions collectives par le biais d'Organisations non gouvernementales (ONG) ainsi que la création de syndicats.

Les risques de la délocalisation pour les entreprises sont multiples : un risque d'image, un risque économique et un risque sanitaire. Comment les fondations peuvent-elles agir face à ces risques ? L'enjeu est que les entreprises filiales respectent au mieux le droit du travail. Toutefois, la gestion des ressources humaines ne fait pas partie de la culture des pays du sud. Dans ce domaine, **il faut former les responsables d'unité de production à repérer les mauvaises conditions de travail, qui nuisent au personnel et qui se répercutent par des coûts cachés** (absentéisme, taux de *turn over* élevé, etc.).

Travailler dans les pays en voie de développement nécessite d'y être bien implanté. FDHT a choisi de s'appuyer sur des relais locaux reconnus pour leur sérieux.

## RSE ou intérêt général ?

### Muriel Bellivier

Comment distinguer ce qui concerne la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et l'intérêt général ? Que construit-on comme enjeu démocratique de prise en charge, comment crée-t-on l'acceptabilité d'un risque et une adhésion collective ?

### Bernadette Moreau

Tout ce qui a trait au comportement du conducteur ne concerne pas l'activité des sociétés d'autoroute, donc pas la RSE. En revanche, les études financées par la fondation VINCI Autoroutes ont vocation à faire évoluer les comportements des utilisateurs d'infrastructures autoroutières. **VINCI Autoroutes a créé sa fondation pour compléter l'action des pouvoirs publics en matière de sécurité routière.** Elle finance des actions utiles qui ne seraient pas financées par ailleurs et partage avec les autres acteurs de la sécurité routière les connaissances qu'elle obtient. Ces connaissances peuvent aussi être utilisées pour faire évoluer les règles. Le rôle des fondations est de mettre, sur le champ public, des sujets qui n'y figurent pas.

## De la salle

Plutôt que de faire jouer à l'État un rôle de régulateur, ne faudrait-il pas agir directement sur les personnes ?

### Marc Rigolot

Il est très compliqué de faire évoluer les règles établies au niveau européen, mais nous pouvons sensibiliser les décideurs sur des sujets de fond. Nous organisons des actions avec des associations de consommateurs, pour que la pression sur le gouvernement vienne des électeurs.

### François Beaujolin

Les enjeux de RSE peuvent avoir des répercussions sur l'intérêt général. Par exemple, le fait qu'une entreprise se préoccupe des questions de retraite des salariés de ses filiales délocalisées dans des pays du sud – pays dans lesquels le concept de retraite n'existe pas – peut freiner les immigrations familiales.

## Table ronde n° 2

### La gestion des risques internes dans les fondations

#### Le cadre réglementaire, frein ou moteur à l'action des organisations ?

##### Anne Ramonda

Cabinet EY

En quoi les procédures réglementaires renforcent-elles la gestion des risques ou sont un facteur limitant au regard des objectifs des fondations ? Quelles sont les mises en œuvre possibles ? Quelle politique de gestion des risques à mettre en œuvre par rapport aux politiques de ressources humaines et quelle place donner à la formation, sont autant de questions qui seront traitées lors de cet atelier.

##### Luc Ménager

Fondation Apprentis d'Auteuil

Apprentis d'Auteuil est une fondation reconnue d'utilité publique<sup>4</sup> depuis 1929, mais qui existe depuis 150 ans. Ses quatre missions sont : accueillir, éduquer, former et insérer les jeunes en difficulté dans le monde du travail. **Notre conviction est que l'insertion se fait par le travail, et nous travaillons en articulation permanente avec le monde de l'entreprise.** La colonne vertébrale de notre intervention est le parcours personnalisé du jeune. Ce dernier est pris en charge dans sa globalité (éducation, famille, vie spirituelle, santé psychologique, etc.) pour en faire un homme acteur de la société de demain.

Le rapport de l'Inspection général des affaires sociales (IGAS) a pointé des dysfonctionnements au sein de notre fondation dans les années 1998-1999, nous invitant à diversifier nos prestations, à clarifier nos pratiques administratives et sociales, et à mettre en place une véritable politique de ressources humaines. La fondation Apprentis d'Auteuil a donc intensément professionnalisé ses pratiques. Mais, aujourd'hui, ces 16 années de professionnalisation ont atteint leurs limites. Nous avons mis en place un management si structuré qu'il peut écraser la créativité de nos collaborateurs et les démotiver.

Nous avons donc décidé de repenser notre approche éducative, managériale et *in fine* notre organisation et notre projet. Les assises organisées depuis six mois ont pour objet de travailler sur cette évolution. Dans ce cadre, **nous pensons que nous devons donner la parole aux bénéficiaires, car ils sont porteurs de solutions.** Ce concept de « penser et agir ensemble » est développé par Agir tous pour la dignité (ATD) Quart monde, qui structure la participation des jeunes et des familles dans les décisions les concernant et dans celles qui concer-

4. La fondation Apprentis d'Auteuil touche 25 000 bénéficiaires par an, emploie 6 600 salariés répartis en France et dans les départements et territoires d'Outre-mer et a 150 partenariats internationaux.

nent l'association. Nos jeunes bénéficiaires sont par ailleurs extrêmement sensibles au manque de cohésion des équipes éducatives. Ils nous obligent donc à être performants dans notre manière de concevoir des programmes et de les évaluer. Dans ce cadre, notre ambition se décline en trois axes forts :

- pour nos bénéficiaires,  
**passer de la prise en charge à la prise en compte**
- pour nos collaborateurs,  
**passer de la collaboration à la coopération**
- pour nos partenaires,  
**passer du partenariat à l'alliance.**

La définition de ces trois axes vise à donner un nouvel élan à notre fondation. Pour y parvenir, nous mettons en place une nouvelle structuration éducative, pédagogique et managériale. Nous déployons un programme d'accompagnement des cadres pour réinterroger nos pratiques et aller vers la démarche coopérative, que nous visons, au service des jeunes et de leurs familles. Nous mettrons également en place des comités ressources dans chaque région, dans lesquels siégeront des bénéficiaires et des collaborateurs pour repérer des bonnes pratiques managériales. Par ailleurs, donner la parole aux bénéficiaires est un métier. Nous serons donc accompagnés dans cette démarche par le biais d'une formation-action : nos bénéficiaires et nos collaborateurs se formeront ensemble à la notion de penser et agir ensemble. Pour piloter cette évolution de notre association, nous mettrons également en place un comité de pilotage national, dans lequel siégeront des bénéficiaires. Nous sommes convaincus que le management coopératif améliorera les conditions de travail et renforcera l'engagement des acteurs.

## L'adaptabilité des règles et des procédures

### Anne Ramonda

Comment la Fondation Mérieux gère-t-elle les risques en interne pour en maîtriser les impacts ?

### Benoît Miribel

Fondation Mérieux

La maîtrise des risques sanitaires, des risques d'image, de la sécurité pour les personnes, de risques culturels (notamment à l'étranger) nécessite la définition de règles. Les dirigeants de fondation, conscients de ces risques, ont la responsabilité de faire en sorte que ces règles contribuent à cadrer et à accompagner une action.

La fondation familiale Mérieux a pour ambition d'aider les pays en développement à lutter contre les maladies infectieuses, notamment grâce au renforcement des capacités

sanitaires des pays concernés. Depuis cinq ans, pour des raisons de sécurité, toutes les zones du monde ne sont plus accessibles aux ressortissants français. Nous sommes à la fois incités à respecter des règles de sécurité et à poursuivre nos actions, pour, par exemple, stopper l'épidémie du virus Ebola. Pour mener à bien notre mission, nous avons besoin que les règles et que les procédures de sécurité s'adaptent très régulièrement aux situations locales. En outre, dans certaines situations qu'il juge prioritaires, un manager peut autoriser un collaborateur (qui se porte volontaire) à ne pas respecter la règle. Nous avons besoin d'avoir des procédures claires, simples et souples. Par exemple, les codes de sécurité, connus de tous nos collaborateurs, constituent un encadrement souple d'une action et qui évolue.

## Les besoins des fondations dans le domaine de la gestion des risques

### Anne Ramonda

Quels sont les besoins exprimés par les directeurs de fondation en matière de gestion des risques ?

### Muriel Bellivier

Fondation Institut de recherche en travail social (IRTS)

Notre fondation, depuis 114 ans (reconnue d'utilité publique depuis 1978), forme tous les travailleurs sociaux et les cadres du secteur social et médico-social. Les chefs de service et les directeurs des établissements sont confrontés à une multitude de risques : les risques sanitaires, psychosociaux, financiers, juridiques, techniques et de maltraitance. Pour aider les responsables d'établissement du secteur social et médico-social à faire face à ces risques, l'IRTS a créé un master spécifiquement dédié à la Prévention et à la gestion stratégique des risques (PGSR) dans les établissements sociaux et médico-sociaux<sup>5</sup>. Notre ambition est d'amener ces dirigeants à mener une réflexion stratégique sur leur posture par rapport aux divers risques auxquels ils sont confrontés. Ce master a aussi pour ambition de diffuser la culture du risque dans le secteur social et médico-social, et de montrer que la gestion de risque est aussi une chance d'innovation.

5. <http://www.fondation-itsrs.org/Charge-e-de-prevention-des-risques.html>

## Quel est le rôle des ressources humaines dans la gestion du risque ?

### Anne Ramonda

Comment une politique de ressources humaines peut-elle accompagner une gestion transversale des risques ? Quels sont les outils et les pratiques à mettre en œuvre ?

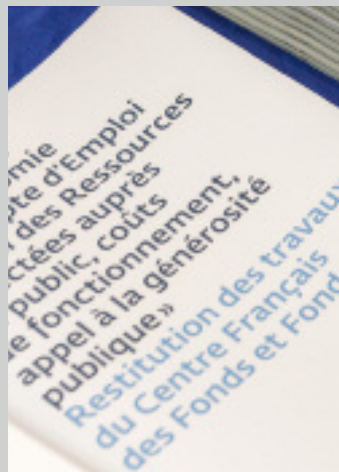
### Catherine Francony

Cabinet EY

Le cabinet EY accompagne les organisations publiques et privées dans la gestion des ressources humaines et de la conduite du changement. Cet objet couvre des domaines divers et, en particulier, la thématique de la gestion des risques internes.

D'abord, en règle générale, le premier sujet sur lequel nous travaillons est l'être humain. **Au sein d'une entreprise comme d'une fondation, la gestion des risques est l'affaire de tous** : toute la ligne managériale doit porter le message de la direction générale, et ce message doit être régulièrement répété. En France, ce *sponsorship* est porté par les Directions des ressources humaines (DRH). Le cabinet EY travaille donc, avec ces dernières, sur le sens des politiques de ressources humaines qu'elles souhaitent mettre en œuvre, au-delà des aspects purement réglementaires.

La gestion des risques s'opère grâce à un certain nombre d'outils simples, participatifs et évolutifs (comme la cartographie des risques), et l'informatisation de la gestion des risques permet aujourd'hui de « monitorer » ce domaine. Toutefois, nous attirons l'attention de nos clients sur les risques invisibles, notamment ceux qui sont liés à l'utilisation des systèmes d'information.



---

# PLÉNIÈRE 1

---

## Le bénéficiaire au cœur des projets des fondations

---

### Modératrice

#### Béatrice de Durfort

Déléguée générale  
du Centre Français  
des Fonds et Fondations

### Intervenants

#### Didier Sicard

Ancien président  
du Comité consultatif  
national d'éthique (CCNE)

#### Fabienne Prévot

Secrétaire générale,  
Fondation Centaure

#### Étienne Villemain

Responsable  
de l'association Lazare

## Ouverture

### Francis CHARHON

Président du CFF

Cette 10<sup>e</sup> édition des ateliers du Centre français des fondations (CFF) est l'occasion de constater que la communauté des fondations a bien grandi. Ces dernières années, nos ateliers ont essentiellement porté sur les questions organisationnelles. Aussi, nous reviendrons cette année à la source de notre engagement, l'homme, à une époque où les auditeurs et les comptables sont les maîtres. Nous avons tenté de transformer l'image des fondateurs, autrefois perçus comme des personnes riches désireuses de défiscaliser, pour valoriser ces entrepreneurs porteurs d'innovation sociale. **Nos fondations n'ont pas les moyens de l'État mais sont fondamentales, car elles investissent des interstices et des enjeux périphériques délaissés.**

## ComptaSol, une solution coup de cœur

### François Jegard

Expert-comptable, Cabinet Léo Jégard

Le cabinet Léo Jégard réalise 50 % de son activité auprès des acteurs de l'Economie sociale et solidaire (ESS) et attache de l'importance aux problématiques humaines. En développant ComptaSol, il a souhaité enrichir sa démarche de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), tout en restant fidèle à son cœur de métier. Cette activité d'expertise comptable est réalisée par des comptables en situation de handicap supervisés par les collaborateurs du cabinet. Ce dernier incube cette *start-up* solidaire avant qu'elle prenne son envol. Aux débuts du projet, les acteurs de l'insertion des personnes handicapées étaient perplexes, nous prédisant qu'il serait impossible de trouver des employés qualifiés – ce qui n'a fait que nous motiver. Depuis le mois d'octobre 2014, nous travaillons avec un Centre de rééducation professionnelle (CRP) et nous lançons un appel aux clients fondateurs pour que cette activité parvienne à une autonomie financière. D'ores et déjà, les candidatures de personnes handicapées affluent, et il ne nous reste plus qu'à trouver des missions à leur confier. Cette initiative a créé une vive émulation dans nos équipes et je vous invite à la diffuser largement.

## Le bénéficiaire, raison d'être des fondations

### Béatrice de Durfort

Déléguée générale du CFF

Le bénéficiaire est la raison d'être des fondations. Alors que la loi sur l'ESS a ravivé les débats sur l'intérêt général, nous avons souhaité revenir aux fondamentaux de la question du don, en nous interrogeant sur l'homme et la santé, à l'heure où la technologie et la modernité bouleversent notre rapport au temps, à l'espace, à nous-mêmes et aux autres. C'est sur cette intuition de départ que nous avons invité Didier Sicard, pour lui demander, à la lecture de son expérience pratique et des réflexions développées ces 10 dernières années, de partager avec les fondations les éventuelles tensions qu'il aurait relevé et auxquelles les fondations seraient susceptibles de répondre. Nos fondations doivent tenir compte de ces tendances et s'interroger sur les conditions nécessaires au « vivre-ensemble ».

## La fondation, un tiers facilitateur

### Didier Sicard

Ancien président du CCNE,  
Président de l'association Paul Ricœur

Un changement de cap apparaît dans la réflexion des fondations, porteur d'un grand avenir dans notre société. À la fin du XX<sup>e</sup> siècle, nous parlions encore de progrès, un terme aujourd'hui remplacé par celui d'innovation. L'innovation peut être sociale (incarnation du progrès humain) ou technologique. Nous bénéficions tous de l'innovation technologique dans notre santé, dans nos transports, dans nos connexions au monde. Cependant, elle est directement reliée au marché et enserrée dans ses griffes, celui qui va en dépendre.

Comme le soulignait Gabriel Marcel, « *le progrès exile l'homme hors de lui-même* ». L'innovation technologique donne l'illusion d'une liberté et d'une interconnexion accrues, mais elle renforce notre dépendance et une solitude « climatisée », inconsciente. Cette difficulté de la relation humaine, qui finit par sombrer dans une illusion relationnelle, pose une question fondamentale aux fondations. Aussi, les fondations doivent contourner cette condition technologique pour revenir à l'homme dans sa diversité et son incomplétude. L'univers numérique réduit l'être humain, le corps, la parole, et en médecine finit par transmettre la souffrance aux seuls appareils de réception.

Dans *Soi-même pour un autre*, Paul Ricœur soulignait l'importance du rapport entre soi-même et l'altérité. Soigner l'autre, avec l'autre, pour l'autre, au sein d'institutions justes. La notion de tiers renvoie également à un besoin primordial. Comment faire pour que l'être humain ne soit pas per-

pétuellement en relation avec une société aux moyens techniques toujours plus forts que l'autre ? Par exemple, une entreprise dissuadera ainsi certaines personnes de postuler.

Dans ce contexte, la fondation peut assurer un rôle de tiers pour éviter le préjudice pour l'entreprise et garantir la protection de la personne. Le bénéficiaire n'est pas celui qui reçoit dans une gratitude éternelle, mais celui qui reprend confiance en ses capacités d'homme, de femme, à pouvoir affronter le monde. Les fondations peuvent agir dans ce domaine, là où l'État ne peut agir. Il regarde même avec méfiance car il n'est pas adapté à cette relation. À ce titre, **l'intelligence d'une fondation consiste à faire ressurgir les relations humaines dans les relations de pouvoir, par son rôle de tiers discret.**

### Fabienne Prévot

Secrétaire générale, Fondation Centaure

La Fondation Centaure<sup>1</sup> agit en faveur de la recherche en transplantation, notamment de pancréas et de reins. Le rôle de la Fondation est de fédérer et d'inciter trois centres géographiques que sont le CHU de Nantes, l'Hôpital Édouard Herriot à Lyon et l'Hôpital Paris Necker pour que ces centres partagent des pistes de recherches et des résultats. Pour notre fondation, la question de l'identité du bénéficiaire se pose. *A priori*, nos bénéficiaires sont les laboratoires de recherche. Pour autant, notre bénéficiaire est aussi la personne en attente de greffe ou greffée. Ainsi, notre fondation est un tiers facilitateur entre les chercheurs et les patients, entre la recherche fondamentale et la recherche clinique. Les gens qui soutiennent la Fondation sont des personnes touchées, ou sensibilisées par le sujet. On est donc dans le rapport de la sensibilité à soi, qui est pour nous tous un penchant naturel ; qu'en est-il lorsque l'on parle de la sensibilité à l'autre, objet qui est plus loin de nous ?

La greffe ne se résume pas à une opération. Ce n'est pas que le donneur et le receveur non plus. Nous travaillons donc sur l'environnement de l'humain, en mobilisant notamment les sciences humaines et sociales. Toutes ces technologies qui avancent ne doivent pas faire perdre de vue l'Humain. Il faut mettre des limites, et l'éthique est là pour cela. Dans cette prise en compte de la personne humaine dans sa globalité, il y a des choses assez sensibles, l'engagement religieux par exemple.

Il est difficile de demander à une famille qui vient de perdre un être cher **de donner, comme il est difficile d'accepter de recevoir**. Pour accompagner le bénéficiaire d'une greffe, il faut développer une approche large, de l'attente de la greffe à l'après-greffe. Dans notre travail de fondation, nous allons partir en amont du bénéficiaire pour définir tout ce qu'on doit

lui apporter et la marche à suivre pour y arriver. Ce bénéficiaire doit être central, doit rester et tout doit revenir vers lui. Notre fondation est une passerelle entre les donateurs et les receveurs. Elle investit également la question des personnels soignants et les problématiques éthiques du don d'organes. Elle intègre dans ses réflexions la question du statut de l'homme face aux technologies mais aussi aux avancées de demain et les éventuelles limites qui en découlent.

## Don de soi et contre-don, l'expérience de Lazare

### Étienne Villemain

Responsable, association Lazare

Le 31 décembre 2005, au cours d'une retraite spirituelle j'ai été touché par une parole de mère Teresa et j'ai ressenti un appel pour vivre avec les personnes de la rue. Lors de notre rencontre avec Martin, nous avons décidé de monter un projet ensemble, celui de vivre une forme de simplicité et de pauvreté avec des personnes qui étaient à la rue. Trois jours après, Martin et moi habitons dans un petit presbytère avec Karim, Rabah et Yves.

Après une enfance très difficile, Karim est devenu dépendant de l'alcool et aux drogues et sujet aux accès de violence<sup>2</sup>. Pour sa part, Rabah était alcoolique. Rabah était extraordinaire. Yves, battu par ses parents, souffrait quant à lui de dépression. Pendant deux ans, cette expérience de colocation a été à la fois simple et extraordinaire. Malgré des moments de tension, nous avons vécu heureux.

Après cette colocation, nous avons voulu partager avec d'autres cette expérience heureuse. Nous avons recherché un lieu de vie reposant sur le principe de la gratuité et le diocèse de Paris nous a confié des appartements. Durant cette période de croissance, nous avons naturellement connu des crises, mais nous avons poursuivi nos efforts. Face à ce développement parisien, nous avons créé l'association Lazare pour trouver des logements en région. Désormais, Lazare accueille 200 personnes<sup>3</sup>. Le risque de cette croissance est de se détacher des bénéficiaires. Aussi, j'ai décidé de créer une maison à la campagne pour continuer de vivre avec eux.

1. La fondation Centaure est une Fondation de coopération scientifique (FCS) au statut de Réseau thématique de recherche et de soins (RTRS). Elle fédère trois centres d'excellence (Centre hospitalier universitaire – CHU – de Nantes, hôpital Édouard Herriot de Lyon et hôpital Necker de Paris) qui partagent, en lien avec d'autres partenaires, des pistes et des résultats de recherche.

2. Désormais, il travaille dans un Établissement et service d'aide par le travail (ESAT) et vit dans un logement adapté.

3. 100 personnes sans domicile et 100 personnes qui avaient un logement.

**Les bénéficiaires de Lazare ne sont pas des exclus mais des élus – nous en sommes d'ailleurs les premiers bénéficiaires.**

Le risque de toute association est de se couper de ces personnes. Il faut évaluer en permanence la pertinence de notre modèle. Notre association est composée de jeunes de 25 à 35 ans qui s'engagent pour un an, cinq ans voire davantage. J'ai le souvenir de Serge, qui refusait de nous rejoindre, car, selon lui, il ne valait pas le coup. Nous l'avons convaincu et Serge a commencé à se redresser. Malheureusement, son état de santé s'est dégradé et il s'est éteint, entouré de ses colocataires. Le jour de son enterrement, une inconnue nous a donné 100 000 euros, un don qui a permis de poursuivre notre action. L'humain est fragile, et je remercie tous ceux qui se mettent au service de nos frères les plus pauvres.

## La norme et la preuve de l'impact comme obstacles dans la relation à l'autre ?

**Béatrice de Durfort**

À l'heure où le poids administratif et normatif qui pèse sur les fondations est croissant, celles-ci doivent également faire la preuve de leur impact. Cette dernière ouvre certes des perspectives, mais fragilise la relation à l'autre. Comment vivez-vous cette situation ?

**Didier Sicard**

La société actuelle semble considérer qu'un temps sans efficacité est un temps perdu. Or il est paradoxalement un temps plein. Le temps de l'agonie est considéré comme un temps vide qu'il faut réduire à sa plus simple expression. Pourtant, le temps humain est un temps de silence et de méditation. Il faut l'accepter et investir ce temps suspendu.

**Fabienne Prévot**

Notre fondation a pour objet la recherche, qui peut se déployer durant des années sans promesses de résultat.

**Étienne Villemain**

Je suis un spécialiste du détournement des normes. Dans certains centres sociaux, on retire la responsabilité des tâches ménagères et leur autonomie aux personnes accueillies. Ces institutions répondent à de nombreuses normes, notamment d'accessibilité, que nous souhaitons pour notre part masquer au maximum pour que les personnes que nous accueillons éprouvent le sentiment d'être chez elles.

**Béatrice de Durfort**

Par ailleurs, la fondation Abbé Pierre estime le coût de la non-prise en charge d'un sans-abri à 50 000 euros par an<sup>4</sup>, alors que son accompagnement serait probablement moins coûteux.

**Étienne Villemain**

Nous évitons de communiquer sur des chiffres, car nous travaillons avec des personnes rarement complètement sorties de la rue. Néanmoins, nous avons calculé que 30 personnes avaient été accueillies en deux ans à Nantes. Parmi elles, 15 personnes ont trouvé un travail et un logement, deux personnes sont retournées dans la rue et les autres continuent d'habiter dans notre maison. Ce succès est fragile et complexe à mesurer, mais ces personnes ont changé de regard sur elles-mêmes.

**Didier Sicard**

La société est en effet capable de prendre en charge la réalisation d'un scanner coûteux pour un sans-abri, mais elle ne sait pas lui apporter l'accompagnement qui peut lui permettre de sortir de la rue.

**Étienne Villemain**

Comme le soulignait Jean-Guilhem Xerri, au Moyen-âge, le pauvre était accueilli comme Jésus. Progressivement, l'accueil des pauvres est passé du vocationnel au professionnel, et les pauvres sont devenus des usagers numérotés. Ainsi, **nous sommes passés d'une relation humaine et transcendante à une relation administrative.**

## Échanges avec la salle

### L'accompagnement, un temps plein

**De la salle** (Sarah Boudaly, Fondation de l'université Paris Diderot)

L'émotion que peuvent susciter ces initiatives nous éloigne de préoccupations administratives parfois sclérosantes. L'université Paris Diderot enseigne en prison depuis 40 ans. En prison, il n'existe rien d'autre que la relation humaine, notamment en raison de l'absence des technologies. Les intervenants sont d'ailleurs les premiers bénéficiaires de leur action dont ils ressortent avec plus de force.

**De la salle** (Laetitia Dosne, Fonds pour les soins palliatifs)

Le plus fort taux de suicide se retrouve chez les personnes âgées. Aussi, il est utile d'accompagner ces personnes par un temps qui n'est pas perdu mais très riche.

4. Ce coût prend notamment en compte le nombre d'hospitalisations et le nombre d'interventions des services sociaux ou de secours.

## Une prise de risque nécessaire à l'accompagnement

### Francis CHARHON

Il faut donner plus de liberté et d'autonomie aux personnes âgées accueillies en établissement. Il convient de desserrer l'étau de la contrainte et de la responsabilité pour rompre avec une approche hygiéniste qui est la source d'une grande solitude. **Nos organisations doivent transcender la réglementation et s'affranchir de cette peur du risque.**

### Étienne Villemain

Nous observons une tension entre le respect de la norme et la prise de risque nécessaire pour contribuer à la qualité de vie des bénéficiaires.

### Didier Sicard

Il y a une quinzaine d'années, j'ai été frappé de l'hostilité exprimée par le personnel hospitalier vis-à-vis du projet artistique de salle des départs à l'hôpital Poincaré<sup>5</sup>. Une fondation doit être capable d'affronter cette hostilité dans un monde où tout doit être efficace.

### Béatrice de Durfort

Comme l'affirme la Fondation Centaure : « donner, c'est pour la vie ». Les personnels de nos fondations doivent oser s'exposer et réinsérer l'homme au cœur de nos structures.

5. La salle des départs  
de l'hôpital Raymond Poincaré  
permet aux endeuillés  
de se recueillir avant le départ  
des convois mortuaires.



# ATELIER 5

## Fin de vie : un sujet tabou en philanthropie ?

### Modératrice

#### Florence Mahé-Dombis

Directrice du mécénat,  
hôpital Necker

### Intervenants

#### Laetitia Dosne

Directrice générale,  
Fonds pour les soins palliatifs

#### Damien Le Guay

Président du Comité national  
d'éthique du funéraire (CNEF)

#### Fabienne Prévot

Secrétaire générale,  
Fondation Centaure

#### Didier Sicard

Ancien président  
du Comité consultatif  
national d'éthique (CCNE)

#### Marie-Anne Sportes

Responsable mécénat,  
Centre hospitalier  
universitaire (CHU) de Nîmes

## Introduction

### Florence Mahé-Dombis

Directrice du mécénat, Hôpital Necker

Le monde philanthropique doit oser investir des territoires sensibles, se confronter à des idées établies et s'emparer de sujets de société. La fin de vie soulève les questions du mal-mourir, de la dignité humaine et de la responsabilité des établissements de santé. Nous pensons que la philanthropie peut être une force innovatrice pour appréhender ces sujets difficiles. Comment appréhender les problématiques, notamment éthiques, liées aux soins palliatifs et aux maladies chroniques ? Comment prendre en charge la personne décédée et accompagner sa famille ? Comment soutenir les personnels soignants et les accompagnants ? Comment présenter ce type de projet aux mécènes ?

## La fin de vie, un sujet tabou

### Didier Sicard

Ancien président du CCNE

Il est étrange qu'une fondation ait pour mission de rendre visible un sujet tabou. Les médias et les parlementaires ne portent aucun intérêt à la question de la fin de vie. Demain, un énième rapport parlementaire abordera la fin de vie sous l'angle restrictif de l'euthanasie. 65-70 % des Français meurent à l'hôpital. Pourtant, l'hôpital ne tient pas compte de cette question de la fin de vie.

**Notre société a « intimisé » la mort jusqu'à l'indifférence, en excluant la finitude qui est pourtant notre destin commun.** L'évacuation de la mort est excessive en France, en comparaison avec d'autres pays où elle rassemble les vivants. Les fondations résistent au sens commun selon lequel l'accompagnement de la fin de vie est inutile et coûteux. Notre société doit prendre conscience du fait que la mort est notre aventure commune et doit lui restituer une place en voie de disparition.

1. Le rapport Sicard sur la fin de vie, remis le 18 décembre 2012 au Président de la République, indique que seuls 20 % des Français qui pourraient avoir accès aux soins palliatifs y ont effectivement accès. Ainsi, 300 000 personnes en sont exclues. Par ailleurs, 80 % des médecins ne sont pas formés aux bonnes pratiques en matière de traitement de la douleur. Pour sa part, Jean Léonetti estime que 100 000 Français meurent mal chaque année.

## Comment faciliter l'accès à la « bonne mort » ?

### Damien Le Guay

Président du CNEF

L'accès à la « bonne mort » est la plus grande des inégalités françaises<sup>1</sup>. Dans ce contexte, il faut une prise de conscience des pouvoirs publics pour ne plus séparer le curatif et le palliatif. Il faut considérer le patient comme une personne humaine à accompagner. Les Français souhaitent bénéficier d'une mort confortable, accompagnée et si possible à domicile. Par défaut, ils choisissent l'euthanasie. La réforme structurelle nécessaire dans ce domaine, décrite dans le rapport Sicard, n'a cependant jamais été réalisée. L'hôpital est irréformable par lui-même. Il doit donc être réformé par le volontarisme politique, ou stimulé par un regard extérieur. **Il convient ainsi d'encourager les initiatives visant à offrir du confort et de la bienveillance aux mourants et de « réhumaniser » une fin de vie inhumaine.**

## Un accompagnement de fin de vie aux multiples dimensions

### Laetitia Dosne

Directrice générale, Fonds pour les soins palliatifs

La création du Fonds pour les soins palliatifs répondait à plusieurs constats : un vieillissement de la population, une méconnaissance des soins palliatifs et un développement des maladies chroniques. De nombreuses initiatives de structures hospitalières, d'associations ou de particuliers facilitent le traitement de la douleur et l'accompagnement de la personne. Les soins palliatifs consistent aussi à prendre en charge des souffrances psychologiques et spirituelles.

Notre fonds de dotation accompagne des projets innovants et encourage à dupliquer les expériences réussies. Il s'attache à l'information du grand public et des professionnels et au développement de la recherche. Il soutient les approches non-médicamenteuses et en termes de « care » (musicothérapie, séjours de répit, etc.). Il appuie également le développement des services numériques en soins palliatifs. Il ne reçoit pas de fonds publics et repose sur la générosité privée.

## Améliorer la qualité de vie des patients et des soignants

### Marie-Anne Sportes

Responsable mécénat, CHU de Nîmes

Le CHU de Nîmes comporte un fonds de dotation qui vise notamment à améliorer le confort des patients. Depuis deux ans, il accueille une unité de soins palliatifs qui organise des séjours de répit et d'accompagnement de fin de vie. Cette unité envisage de développer une stratégie de mécénat pour améliorer la qualité de vie des patients (ateliers créatifs, soins socio-esthétiques, etc.) et des soignants (ateliers de détente, formations extraprofessionnelles, etc.).

Pour ce faire, nous rédigeons actuellement un guide des bonnes pratiques du mécénat relatif à la fin de vie. Il convient aussi d'être vigilant en matière de communication. Par exemple, l'un des mécènes du fonds de dotation est viticulteur. Pour améliorer la fin de vie des patients, il a proposé d'organiser des dégustations de grands vins, une proposition sensible qui est actuellement étudiée.

### Florence Mahé-Dombis

Les praticiens doivent pouvoir s'affranchir de certaines normes sociales au bénéfice des patients. À ce titre, la philanthropie permet de faire évoluer les lignes par des expériences pilotes. Dans le service de neurochirurgie de l'hôpital Necker, par exemple, les internes doivent formuler des diagnostics parfois létaux. L'association Le Rire médecin les a formés au diagnostic par le biais de clowns et de jeux de rôle. Désormais, cette initiative sera reconduite à chaque arrivée d'internes.

### Fabienne Prévot

Secrétaire générale, Fondation Centaure

La fondation Centaure est en contact permanent avec la fin de vie, notamment au stade délicat de la demande de don d'organes. Il convient également d'accompagner les soignants qui sont en contact quotidien avec la souffrance des patients. Nous les accompagnerons avec l'association Le Rire médecin pour les aider à appréhender les souffrances physiques, psychologiques et culturelles liées à la fin de vie.

## Comment communiquer sur la fin de vie ?

### Florence Mahé-Dombis

Comment communiquer sur le sujet sensible de la fin de vie ?

### Laetitia Dosne

Cette communication est difficile, car elle touche des sujets douloureux. Il faut donc développer des outils professionnels de communication sans perdre de vue l'humain. Les porteurs de projet doivent être capables d'explicitier leurs projets avec notre aide. Le regard des journalistes évolue progressivement sur ce thème qui nous relie tous. Cette communication est imparfaite, mais il faut continuer à progresser humblement sur ces questions qui n'ont pas toujours de réponses.

### De la salle

La question des soins palliatifs fait l'objet d'une guerre idéologique. D'ailleurs, **les fondations accompagnent des projets magnifiques qui ne peuvent pas être développés, car les mécènes font l'objet de pressions sociales et médiatiques.**

### Laetitia Dosne

Grâce à la fondation Bettencourt-Schueller, nous accompagnerons un projet de film documentaire, porté par Anne-Dauphine Julliand, sur les soins palliatifs pédiatriques. Les enfants en soins palliatifs savent qu'ils vont mourir, mais ils témoignent d'une maturité et d'une soif de vie admirables. Ce film changera l'image des soins palliatifs. Il s'agira d'un outil de formation et de communication essentiel. *A contrario*, certaines entreprises ont fermement rejeté un projet porté par Régis Aubry sur l'analyse des demandes de suicide assisté et d'euthanasie. Elles ne voulaient pas associer leur image à ce thème.

## Échanges avec la salle

### Prévenir les comportements autodestructeurs des jeunes

**De la salle** (Béatrice de Durfort,  
Centre Français des Fonds et Fondations)

Quel est le rapport de vos institutions aux conduites autodestructrices des jeunes ?

**Florence Mahé-Dombis**

Sur des sujets comme les violences autodestructrices des jeunes, il faut intervenir précocement pour tenir compte de la force d'inertie institutionnelle. Les soignants doivent faire remonter ces informations pour développer des études et communiquer auprès de la société civile.

**Béatrice de Durfort**

À la Fondation de France, un projet de prévention portait sur les « jeunes suicidants ».

**De la salle** (Francis Charhon, Fondation de France /  
Centre Français des Fonds et Fondations)

Ce projet émanait du constat de délaissement des jeunes qui venaient d'effectuer une tentative de suicide. Nous avons souhaité développer un suivi psychiatrique, notamment à l'extérieur de l'hôpital. Ce projet visait aussi une prévention en amont, dans l'environnement des jeunes. La structure hospitalière appréhende souvent mal ce sujet, car ses personnels manquent de disponibilité. Nous tentons donc de créer des espaces d'accompagnement. La situation hospitalière s'est progressivement dégradée en raison de contraintes grandissantes qui empêchent la consolidation d'un parcours global de soins. Ainsi, nous agissons comme des lanceurs d'alerte.

### Quelle place pour les bénévoles ?

**De la salle** (Brigitte Berthelemot,  
fonds de dotation Le Chant des étoiles)

Quel rôle peuvent assurer les bénévoles dans les structures hospitalières ? Comment le mécénat peut-il les soutenir, notamment par des actions de formation ? Les bénévoles ne sont pas toujours bien accueillis par le corps médical.

**Didier Sicard**

Les bénévoles sont essentiels. Cependant, dans mon propre service, j'ai eu du mal à convaincre mon assistant de leur utilité. En France, la place dévolue au bénévolat est faible par rapport à d'autres pays.

À Grenoble, un homme m'a expliqué qu'en perdant sa femme, il avait compris que « ce n'était pas les vivants qui fermaient les yeux des mourants, mais les mourants qui ouvraient les yeux des vivants ». Quand les fondations participent à l'ouverture du regard de la société, elles assument leur rôle de résistance et ont un potentiel d'efficacité incomparablement supérieur aux activités économiques. Les fondations doivent contribuer à atténuer l'angoisse de la finitude humaine, et les bénévoles ont à ce titre un rôle de disponibilité majeur à jouer.

**De la salle** (Antoine d'Arras, Fondation Hôpital Saint-Joseph)

Avant même la naissance de l'assurance-maladie, l'hôpital Saint-Joseph a eu recours au bénévolat puis a créé des postes en soins palliatifs pour accompagner les patients. Nous aménageons également des temps de répit pour les accompagnants.

**De la salle** (Agnès Lamoureux, Fondation de France)

En 2013, la Fondation de France a interrompu son programme de soins palliatifs. Pour exploiter la matière accumulée pendant plusieurs années, nous avons réalisé une infographie rappelant les différentes contributions dans le domaine des soins palliatifs<sup>2</sup>.

### Comment impliquer les mécènes sur le sujet de la fin de vie ?

**De la salle**

Comment associer l'image d'une entreprise à un sujet aussi difficile que la fin de vie ?

**Laetitia Dosne**

Le Fonds pour les soins palliatifs examine les politiques de mécénat des entreprises ainsi que les entreprises qui n'adoptent aucune politique de mécénat. Il fonctionne sur des dons émanant essentiellement des caisses de retraite et de prévoyance, de fondations et de particuliers.

Par ailleurs, nous investissons des domaines plus inattendus, comme le secteur cosmétique, et nous allons à la rencontre d'entreprises vendéennes, réputées traditionnelles et familiales. Nous essayons également de toucher les dirigeants d'entreprise, en faisant le lien entre notre domaine d'action et leur propre vécu. Néanmoins, notre action est difficile.

<sup>2</sup> Cette infographie est disponible à l'adresse suivante : <http://soinspalliatifs.fondationdefrance.org/>

**De la salle** (Christelle Gesler, Fondation France répit)

La fondation France répit met en place un établissement de répit pour accompagner les personnes atteintes de maladies graves et leurs proches aidants. Il faut retenir le terme «vie» dans la formule «fin de vie». Ce sujet est délicat mais porteur d'espoir. J'ai accompagné mon enfant qui est décédé d'une maladie génétique. Sa vie a été courte, mais belle et dense. Il faut se concentrer sur le positif. Si la fin de vie est correctement accompagnée, nous connaissons moins de demandes d'euthanasie.

## Formation des soignants et information du public

**De la salle** (Anne Lhuillier, Fondation Bettencourt-Schueller)

Quels conseils donneriez-vous à une fondation désireuse d'agir dans le domaine des soins palliatifs ?

**Didier Sicard**

À la place de cette fondation, j'essaimerais de désenclaver les soins palliatifs de leur image d'accompagnement terminal et d'encourager une formation des soignants fondée sur les échanges d'expérience entre infirmiers et médecins. Par ailleurs, il semble judicieux d'investir le champ du cinéma, qui est un levier puissant. Les films portant sur ce thème ne doivent pas être compassionnels mais porteurs d'une capacité créatrice. Je suis effrayé de constater que notre société considère qu'une «bonne mort» est une mort rapide et qu'elle privilégie la longueur de vie sur la largeur de vie.

**De la salle** (Anna Ramonda, EY France)

La formation des soignants sur ces thématiques semble absente, comme si elle relevait d'un refus sociétal du risque. Les fondations peuvent-elles franchir ce mur ?

**Didier Sicard**

Il existe autant de tabous dans le monde de la médecine que dans la société. L'université considère que ces enjeux ne relèvent pas de sa mission. Les jeunes étudiants en médecine sont demandeurs de cette formation mais l'offre est pour l'heure inexistante.

**De la salle** (Nicolas Lepissier, Essentiel stratégie)

Lorsque que je dirigeais la fondation Jérôme Lejeune, cette dernière a reçu de nombreux dons pour investir les questions bioéthiques. Nous avons donc réalisé un manuel de bioéthique, tiré à 30 000 exemplaires. En 18 mois, il a fait l'objet de 300 000 demandes et a été finalement tiré à 2 millions d'exemplaires. Ce manuel a changé le regard de nombreuses personnes, et il conviendrait d'appliquer la même logique aux soins palliatifs pour favoriser leur compréhension.

**De la salle** (Jean-Philippe Willem, Fondation des hôpitaux de l'université catholique de Lille)

Chaque année, l'université catholique de Lille reçoit les étudiants en santé pour travailler sur les notions difficiles, notamment avec les Clowns de l'espoir. Aujourd'hui, 30% des Hospitalisations à domicile (HAD) relèvent des soins palliatifs, ce qui témoigne d'une évolution porteuse d'espoir.

## Maisons de retraite et fin de vie

**De la salle** (Michèle Hannover, CFF)

Est-il inconcevable que les associations gestionnaires de maisons de retraite s'emparent du thème de la fin de vie ?

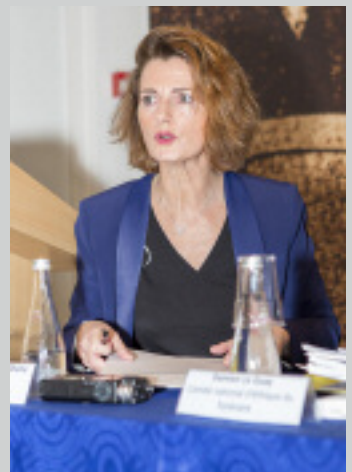
**Laetitia Dosne**

Certains Etablissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) développent des projets de soins palliatifs. Par ailleurs, chaque étudiant en médecine devra désormais faire un stage en soins palliatifs.

## Conclusion

**Damien Le Guay**

Il ne faut pas prendre uniquement en considération un corps biologique mais aussi les corps psychique, sentimental ou mémoriel. Il faut aussi redonner du sens au mot patient. Le patient peut habiter et vivre confortablement ce temps de patience imposé. La question de la fin de vie renvoie aussi aux survivants. Tout ce qui est fait durant la fin de vie permettra aux survivants de mieux vivre. Enfin, le bénévolat est perçu en France comme une forme de dépossession du sachant. Pourtant, il faudrait encourager la bonne volonté du bénévole, au service du bien-vivre et de la dignité du patient.



# ATELIER 6

## Agir pour l'emploi : quel rôle pour les fonds et fondations ?

### Modératrice

#### Catherine Monnier

Fonds Adie pour  
l'entrepreneuriat populaire

### Intervenants

#### Vincent Baholet

Fondation Agir  
contre l'exclusion (FACE)

#### Patrick Dugard

Fondation Aéroports de Paris

#### Vanessa Engel

Emmaüs Défi

#### Vincent Godebout

Solidarités nouvelles  
face au chômage (SNC)

#### Sophie Ricordel

Fonds Agir pour l'emploi  
(FAPE) EDF

## Introduction

### Catherine Monnier

Fonds Adie pour l'entrepreneuriat populaire<sup>1</sup>

«Agir pour l'emploi» est une thématique quelque peu éloignée de la thématique principale des ateliers des fondations, «les richesses humaines». L'enjeu de cette thématique n'est pas l'emploi mais les personnes qui en sont privées. Cela étant, **l'emploi est structurant, car il permet aux personnes de se réinsérer et de se construire une vie.**

### Sophie Ricordel

Fonds Agir pour l'emploi (FAPE) EDF

L'implication sociale du groupe EDF est très forte. La fondation EDF porte des actions pour l'inclusion sociale, et le FAPE EDF porte les dons des 14 000 salariés et retraités du groupe spécifiquement orientés vers la mise en œuvre d'actions en faveur de l'emploi. 2 millions d'euros par an sont ainsi redistribués à des structures d'insertion par l'activité économique et à la création d'emploi pour les personnes en difficulté.

Aujourd'hui, outre les aides financières apportées, EDF développe le mécénat de compétences, le parrainage et toute forme d'action qui permet d'impliquer directement les collaborateurs du Groupe.

### Vanessa Engel

Emmaüs Défi

Emmaüs Défi est une association membre du mouvement Emmaüs. Il s'agit d'un chantier d'insertion créé en 2007 à partir de l'idée que le travail est un premier élément pour débiter une réinsertion sociale. Le dispositif innovant «Premières heures», élément fondateur d'Emmaüs Défi<sup>2</sup>, est la première étape qui permet aux sans-abri de reprendre une activité professionnelle. Emmaüs Défi mène également plusieurs projets de lutte contre la grande exclusion, dont «Connexions solidaires» et la «Banque solidaire de l'équipement».

### Vincent Baholet

Fonds Agir contre l'exclusion (FACE)

FACE, Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP), a été créée en 1994 pour lutter contre l'exclusion professionnelle et sociale et pour agir en faveur de l'emploi. Les clubs FACE rassemblent 4 750 entreprises et touchent plus de 100 000 bénéficiaires. Ils interviennent, en fonction des problématiques des territoires dans lesquels ils sont implantés, dans des domaines variés (découverte du monde professionnel, accès à l'emploi, insertion, recrutement direct, formation, immersion professionnelle, etc.), et s'adressent à tous les publics spécifiques (jeunes, seniors, femmes, détenus, handicapés, intérimaires, alternants, etc.).

En outre, FACE a créé le premier site de *Curriculum vitae* (CV) vidéo<sup>3</sup> en France. Par ailleurs, dernière initiative en date, FACE et l'Association française des managers de la diversité (AFMD) ont uni leur expertise afin de proposer aux entreprises des méthodes appropriées d'accompagnement et de préparation à l'obtention du label Diversité délivré par l'Association française de normalisation (AFNOR).

### Patrick Dugard

Fondation Aéroports de Paris

Je dirige plusieurs structures d'intérêt général et d'utilité sociale qui ont pour vocation de lever les entraves techniques à l'emploi dans les domaines de la mobilité, du logement et de la formation professionnelle, et de favoriser la mise en situation professionnelle.

### Vincent Godebout

Solidarités nouvelles face au chômage (SNC)

Créée en 1985, SNC est à la fois une association et une fondation abritée par la Fondation Caritas France. La vocation de SNC est de soutenir la mobilisation de citoyens qui s'engagent bénévolement dans des groupes de solidarité. Chaque année, SNC accompagne environ 3 000 personnes dans leur recherche d'emploi (60 % des personnes accompagnées retrouvent un emploi) et finance environ 150 emplois solidaires. Par ailleurs, nous accompagnons tous les publics : femmes, hommes, jeune, âgés, diplômés ou non, en difficulté ou non.

### Catherine Monnier

Le Fonds Adie pour l'entrepreneuriat populaire est le fonds de dotation créé en 2009 par l'ADIE, association RUP qui favorise le retour à l'emploi par la création. Depuis sa création en 1989, l'ADIE a octroyé près de 150 000 microcrédits. Sa force réside dans l'accompagnement qu'elle offre aux micro-entrepreneurs. L'Adie déploie également des formations à l'interculturalité pour ses bénévoles de manière à ce qu'ils soient en mesure de communiquer de manière efficace avec des personnes en situation de précarité.

1. Le Fonds Adie pour l'entrepreneuriat populaire est le fonds de dotation créé en 2009 par l'ADIE, Association pour le droit à l'initiative économique.

2. Emmaüs Défi emploie 120 salariés en insertion et une quarantaine de permanents ; l'activité principale d'Emmaüs Défi est la collecte, le tri et la vente d'objets.

3. [www.facealemploi.tv](http://www.facealemploi.tv)

## Comment les fondations luttent contre le chômage ?

### Un accompagnement gratuit et non limité dans le temps

#### Vincent Godebout

Le dispositif d'accompagnement de SNC se compose de binômes d'accompagnateurs : deux bénévoles coachent un chercheur d'emploi. **Ce binôme porte un regard bienveillant sur la personne qu'il accompagne et crée un dialogue pour l'aider à redécouvrir ses talents afin de mieux les exploiter.** Les binômes d'accompagnateurs se réunissent une fois par mois pour débriefer collectivement sur les accompagnements en cours. SNC demande aux employeurs qui proposent des postes aux chercheurs d'emploi de se positionner dans une dynamique de réinsertion professionnelle et de professionnalisation de la personne. En outre, les accompagnateurs restent aux côtés du bénéficiaire qui obtient un emploi, pour traiter les difficultés sociales qu'il pourrait rencontrer.

### Des actions en faveur de l'employabilité

#### Patrick Dugard

**Aéroport de Paris agit en faveur de l'employabilité en utilisant trois grands outils :**

- une fondation placée sous l'égide de la Fondation de France
- un fonds de dotation territoriale :

Agir pour le développement d'initiatives de formation et d'emploi (ADIFE) du Val-d'Oise

- un programme de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) pour l'emploi.

La fondation intervient sur trois axes : la maladie et le handicap, la lutte contre l'exclusion et la citoyenneté, et l'insertion et la formation.

La fondation intervient essentiellement à travers le financement de projets d'actions solidaires portés par des associations de proximité.

L'ADIFE mène des actions et développe des initiatives en faveur de l'emploi. **Ce fonds de dotation œuvre pour l'accès à la formation et aux connaissances des personnes plus ou moins éloignées de l'emploi.** Par exemple, l'ADIFE pilote le projet « Prépa'Aéro » qui porte sur la transmission des codes sociaux des entreprises et sur l'acquisition des connaissances et des savoirs fondamentaux, qui permettent l'accès à la qualification. Ce programme, qui s'adresse à des personnes très éloignées de l'emploi, vise également à

maximiser l'investissement personnel des chercheurs d'emploi dans la construction de leur devenir.

Le programme RSE d'Aéroport de Paris comprend également le dispositif Planet'AlRport, un portail des compétences et des services en faveur de l'emploi. Ce portail héberge Papa Charlie, une association d'utilité sociale et d'intérêt général créée en 1997 par Aéroports de Paris. Papa Charlie est le premier loueur social européen de voitures. La mise à disposition d'un véhicule neuf peut permettre à une personne d'accepter un emploi. Elle a par ailleurs comme vertu de responsabiliser le postulant vis-à-vis des autres usagers de la route, de l'association qui lui confie un bien à gérer, et des personnes qui lui succéderont.

Pour les personnes plus éloignées de l'emploi, j'ai créé une entreprise d'insertion : Formation, insertion, relation sociale et travail (FIRST) Service et travaux à la demande des entreprises (STADE). Les employés de FIRST STADE sont les ambassadeurs de l'entreprise : ils sont les premiers défenseurs de leur emploi. Ils pérennisent leur activité dans la relation qu'ils créent avec les clients.

**Pour les personnes les plus éloignées de l'emploi, dispenser une formation professionnelle qualifiante gratuite ne suffit pas. Il faut activer concomitamment des réponses aux problématiques sociales que ces personnes rencontrent (logement, nourriture, mobilité, soins, etc.).** Bien que les réponses sociales existent, elles ne sont pas actuellement activées simultanément pour agir de concert au service du bien commun et de la personne qui en a besoin.

### Faire fructifier la plus-value des entreprises

#### Vincent Baholet

En 2010, FACE a créé le baromètre FACE, un outil d'évaluation de l'Engagement social et sociétal des entreprises sur les territoires (ESSET). Cet outil, qui est désormais une référence majeure en matière de RSE, a montré que 88 % des entreprises avaient maintenu ou augmenté leur engagement social et sociétal en 2013. Les entreprises ont une parole légitime dans le domaine de la réinsertion sociale et professionnelle. **FACE essaie de centrer ses actions sur la plus-value des hommes et des femmes d'entreprises,** en les introduisant là où leur présence a un sens particulier. Par exemple, la personne la mieux placée pour conseiller une famille en situation de surendettement est le banquier, et non le travailleur social.

Par ailleurs, les associations qui interviennent dans le domaine de la prise en charge de parcours professionnels sont déjà multiples. **Plutôt que de créer de nouvelles structures, il semble plus pertinent aujourd'hui de faciliter et d'organiser leur articulation avec les entreprises au travers d'une plate-forme.**

## L'importance de la territorialisation

Les politiques de l'emploi, tout comme les démarches associatives et fondatives, sont mauvaises si elles ne sont pas territorialisées. Si le monde des fondations parvient à agir en faveur de la structuration des approches territorialisées, il créera une tendance qui contribuera à faire converger tous les acteurs de l'insertion.

## Construire un plaidoyer pour l'emploi

Le rôle de FACE est celui d'un tiers garant. FACE conseille les fonds et fondations pour construire une véritable doctrine en matière d'emploi. **Aujourd'hui, les fonds et fondations soutiennent des programmes ou des actions, mais ils n'ont pas de véritable projet global d'interaction avec les autres acteurs de l'emploi.** Les fonds et fondations devraient s'allier pour construire un projet de société en faveur de l'emploi et pour créer ainsi une dynamique politique (au sens originel du terme).

### Vincent Godebout

**La question du plaidoyer des fondations et fonds est très importante. Ce plaidoyer doit s'opérer à plusieurs niveaux :**

- la prévention du chômage de longue durée
- la transition à opérer pour une meilleure prise en compte des personnes par les travailleurs sociaux
- le décloisonnement des territoires
- la citoyenneté des chercheurs d'emploi.

## Échanges avec la salle

### Catherine Monnier

Je retiens une idée que le Centre français des fonds et fondations (CFF) pourrait mettre en œuvre : réunir les fonds et fondations qui œuvrent en faveur de l'emploi, pour qu'ils puissent travailler ensemble.

### De la salle

Le discours des organisations patronales, en faveur d'une diminution des aides publiques, n'est-il pas en contradiction avec la représentation de l'entreprise avancée par FACE ?

### Vincent Baholet

Les organisations patronales, les chambres consulaires et syndicales font partie du conseil d'orientation de FACE. FACE n'est pas en contradiction avec le Mouvement des entreprises de France (MEDEF). Chacun assume son rôle. Toutefois, nous souhaitons que les entreprises socialement engagées se structurent dans des organisations territoriales visibles<sup>4</sup>, dans les régions administratives. En effet, l'entreprise n'est pas seulement un acteur économique ; c'est aussi un acteur social et territorial.

## Les limites aux actions des fonds et fondations

### Sophie Ricordel

FAPE EDF est partenaire de tous les réseaux d'insertion par l'activité économique. Mais notre mécénat est limité par les articles 200 et 238 bis du Code général des impôts (CGI), car l'emploi n'est pas considéré comme une cause de mécénat. En tant que fonds de dotation, nous devons demander aux structures que nous aidons une attestation d'intérêt général qui certifie leur éligibilité aux articles 200 et 238 bis. Par ailleurs, le secteur de la lutte contre l'exclusion évolue : de plus en plus de structures associatives se transforment en structures commerciales. Or, **en France, le statut commercial ne permet pas de bénéficier du mécénat.** FAPE EDF est donc contraint de ne plus aider financièrement les structures d'insertion sous statut commercial<sup>5</sup>, structures qui pourtant sont souvent très efficaces et méritent d'être soutenues. Nous travaillons donc avec d'autres acteurs, au sein de la Fondation de France, pour trouver des solutions<sup>6</sup> de manière à continuer d'aider ces structures qui, certes, ont un volet commercial, mais poursuivent également une mission d'intérêt général.

4. Proposition formulée dans le rapport sur l'emploi de Gérard Mestrallet présenté au Président de la République le 24 avril 2014.

5. Sauf celles présentant un rescrit fiscal.

6. L'une des solutions envisagées serait que toutes les entreprises labellisées « Entreprises solidaires d'utilité sociale (ESUS) » puissent bénéficier du mécénat.

## Quel est le rôle des fondations dans l'insertion professionnelle ?

### Financer des projets

#### Vanessa Engel

Emmaüs Défi a besoin des fondations pour financer les phases d'amorçage et de développement de nouveaux projets. Une fois le projet lancé, nous essayons de couvrir nos coûts de fonctionnement. Nous avons aussi besoin des fondations pour financer les travaux que nous réalisons sur nos locaux et les gros investissements.

#### Nous menons un travail global avec les fondations et les entreprises autour de quatre axes :

- le mécénat financier
- le mécénat de compétences
- le don de produits
- la création de passerelles entre le chantier d'insertion et le monde de l'entreprise.

### Favoriser le lien entre les associations et les entreprises

Le problème de la grande exclusion est très complexe, car chacun – les pouvoirs publics, les associations, les entreprises, les fondations et les bénéficiaires – détient une partie de la réponse. Pour élaborer des programmes d'action, Emmaüs Défi essaie de monter des partenariats entre ces différents acteurs. Ainsi, par exemple, la « Banque solidaire de l'équipement », dispositif porté par Emmaüs Défi et la Fondation Carrefour, associe les travailleurs sociaux de la mairie de Paris et le groupe Carrefour. Autre exemple, la Fondation VINCI Autoroutes a aidé Emmaüs Défi à construire l'expérimentation « Convergence » qui vise à décloisonner les champs de la santé, de l'emploi et du logement. **Pour Emmaüs Défi, le rôle des fondations est de créer un espace de rencontre entre l'entreprise et le chantier d'insertion, entre les salariés insérés et ceux en quête d'insertion professionnelle.**

### Échanges avec la salle

#### Utiliser les principes constitutionnels

##### De la salle

Un fonds de dotation a la possibilité d'investir une partie de sa dotation dans des parts de sociétés, entreprises sociales ou pas, dans un cadre spécifique. Par ailleurs, l'administration est obligée d'appliquer les principes constitutionnels des textes fondamentaux. Il faut creuser cette piste pour demander des rescrits fiscaux à l'administration.

## L'entreprise en tant que personne morale

#### Patrick Dugard

De nombreuses entreprises n'activent pas la possibilité des rescrits fiscaux, car ce n'est pas ce qui motive leur mécénat. Il faut redonner du sens à ce qu'est une entreprise. L'entreprise est une personne morale qui a un objet social et qui lui infère des responsabilités. Ces principes fondamentaux guident l'action de la politique de mécénat et de RSE.

**De la salle** (Sarah Bouali, Fondation de l'université Paris Diderot)

Les entreprises se préoccupent de la façon dont l'argent qu'elles donnent est utilisé. L'engagement des entreprises pour une action est plus important lorsqu'elles sont directement parties prenantes du projet.

### De plus en plus de bénévoles

**De la salle** (Patrick Bertrand, Passerelles & compétences)

L'association Passerelles & compétences travaille au développement du bénévolat de compétences. Nous constatons que, dans le domaine de l'aide aux chercheurs d'emploi, les bénévoles sont en demande de missions.

#### De la salle

Certaines personnes accompagnées par SNC vers l'emploi deviennent-elles accompagnatrices à leur tour ?

#### Vincent Godebout

SNC se développe et constate que de plus en plus d'individus se mobilisent pour la lutte contre le chômage. Régulièrement, d'anciens bénéficiaires nous contactent pour créer des groupes SNC au sein de leur entreprise.

### Enjeux de la lutte contre le chômage

#### Patrick Dugard

#### Quatre enjeux apparaissent dans la lutte contre le chômage :

- solvabiliser des individus en retissant du lien social
- accroître le *sourcing* dans le recrutement de l'entreprise (domaine de la RSE)
- réduire le coût social pour la collectivité
- activer de façon plus intelligente des politiques publiques d'intervention en faveur de l'emploi.



# ATELIER 7

---

## Le réseau ARIADNE : 400 fondations l'ont déjà rejoint... Et vous ?

---

### Modératrice

**Karen Weisblatt,**  
Fondatrice,  
Weisblatt & Associés

### Intervenants

**François Beaujolin**  
Président-fondateur,  
Fondation des droits  
de l'Homme au travail (FDHT)

**Emilie Dromzée**  
Responsable  
des programmes,  
ARIADNE

**Kenneth Hill**  
Responsable  
communication,  
ARIADNE

## ARIADNE<sup>1</sup> favorise la collaboration entre donateurs

### L'idée fondatrice

#### Emilie Dromzée

ARIADNE

ARIADNE est née du constat que nombreux des donateurs actifs sur la question du changement social et des droits humains faisaient face aux mêmes questionnements. Quel type de bénéficiaires soutenir ? Quel type de projet choisir ? Comment évaluer les projets ? Quel statut juridique adopter ? Pour rompre leur sentiment d'isolement face à ces problématiques, un groupe de mécènes a créé le réseau ARIADNE en 2009.

#### La mission spécifique d'ARIADNE s'articule en deux axes :

- créer une communauté de travail entre donateurs, dotée de la compétence et de l'expertise nécessaire pour soutenir le changement social
- maximiser l'impact des donateurs sur le changement social.

#### Les trois valeurs fondatrices d'ARIADNE sont :

- **la diversité** : la nature européenne de cette organisation sous-tend une diversité qui est une source de richesse
- **l'innovation** : le réseau cherche, en permanence, à être à la pointe de l'actualité dans les sujets abordés et les outils développés
- **la flexibilité** : les services proposés aux membres sont adaptés à leurs spécificités.

1. Email :  
info@ariadne-network.eu ;  
www.ariadne-network.eu

2. Le Royaume-Uni représente 40 % des membres d'ARIADNE ; la France en représente environ 5 %.

3. Par exemple : l'égalité des chances, l'émancipation des femmes, la migration, l'intégration, la tolérance, la diversité, la réinsertion, les personnes démunies, le handicap, l'inclusion, l'autonomisation des jeunes, les droits des enfants, la justice environnementale, les droits des travailleurs etc.

## Les membres d'ARIADNE

ARIADNE rassemble 175 organisations de 26 pays différents<sup>2</sup> et représentées par plus de 450 personnes dans le réseau. ARIADNE rassemble des donateurs privés de nature très variée : fondations familiales, fondations d'entreprises, mécènes privés, philanthropes individuels, personnels des fonds et fondations privées internationales. Ces donateurs ont pour point commun d'être des organisations qui financent des projets dans le domaine du changement social et des droits de l'Homme<sup>3</sup>. En outre, ARIADNE collabore avec d'autres réseaux de fondation comme le Centre européen des fondations (European Foundation Center - EFC).

### Le fonctionnement : l'apprentissage à partir de la collaboration entre pairs

Toutes les activités d'ARIADNE sont focalisées sur le travail entre pairs. À travers l'échange d'expériences et de pratiques, les membres du réseau peuvent s'enrichir mutuellement. Le réseau ARIADNE assure la confidentialité des contacts et des informations échangées. En outre, ARIADNE n'est pas un espace dans lequel les opérateurs peuvent lever des fonds : il est un espace de réflexion. Par ailleurs, l'adhésion à ARIADNE est gratuite, mais les adhérents peuvent apporter une contribution volontaire pour financer le fonctionnement du réseau.

### Les activités du réseau

Au-delà de la mise en réseau, de l'échange de contacts et d'expertise, ARIADNE met à disposition de ses membres une série d'outils : un portail privé (site internet donnant accès à des informations, des annonces d'événements, etc.), des séminaires de réflexion et des téléconférences, des ateliers et des formations, et des voyages d'études.

### Échanges avec la salle

**De la salle** (Andrea Schaefer, Centre Français des Fonds et Fondations)

Le réseau ARIADNE travaille-t-il avec les Organisations non gouvernementales (ONG) qui œuvrent pour les droits de l'Homme ?

#### Emilie Dromzée

Tout à fait. Quand nos membres ont besoin d'une expertise particulière, nous organisons des activités avec les experts des ONG ou des *think tank*... Notre portail privé permet également de constituer des groupes de travail qui peuvent accueillir des non-membres.

**De la salle** (Marie-Stéphane Maradeix,  
Fondation Daniel et Nina Carasso)

Quelle est la structure juridique d'ARIADNE et à quel pays le réseau est-il affilié ?

**Emilie Dromzée**

ARIADNE, basé à Londres, est un projet issu d'une association anglaise, Global Dialogue.

**De la salle** (François Jegard, Cabinet Léo Jégard)

Quelle est la langue véhiculaire du réseau ?

**Emilie Dromzée**

Nous travaillons en anglais. Néanmoins, les réunions nationales entre membres se déroulent dans leur langue. Par ailleurs, à la demande de nos membres, nous traduisons de plus en plus nos travaux dans les langues requises.

**De la salle**

Une entreprise mécène à titre privé peut-elle être membre d'ARIADNE ?

**Emilie Dromzée**

Le critère de sélection des membres est essentiellement l'adhésion au changement social et aux droits humains. Un organisme privé qui décide de soutenir financièrement des projets dans le changement social et les droits humains peut potentiellement adhérer au réseau.

## Les outils en ligne

### Le portail privé

**Kenneth Hill**

ARIADNE

**Le portail ARIADNE est un espace privé mis gratuitement à la disposition des donateurs membres du réseau.** Des espaces de travail permettent d'inviter des personnes non-membres du réseau à contribuer à certaines réflexions. Par ailleurs, le portail n'est pas accessible aux personnes qui recherchent des subventions.

Les salariés d'ARIADNE ne sont pas à l'origine des activités proposées sur le portail : **l'espace est exclusivement construit par et pour les donateurs membres.** Toutes les contributions – informations partagées, événements annoncés, sujets proposés, etc. – proviennent des membres. Les salariés d'ARIADNE sont simplement les facilitateurs et organisateurs de ces contributions.

**Emilie Dromzée**

Le portail ARIADNE permet de partager des événements comme la téléconférence ARIADNE avec le Centre Européen des Fondations du 26 novembre 2014, sur l'intégration du handicap et la promotion de l'innovation sociale.

## Les communautés

**Kenneth Hill**

Les membres d'ARIADNE peuvent en effet construire, sur le portail ARIADNE, des espaces de travail appelés « communautés » (« *communities* » sur le portail<sup>4</sup>). **Chaque communauté dispose d'une série d'outils qui ont pour vocation de faciliter le travail des membres du réseau :** présentation, blog, dossiers d'archives, événements, espace de partage d'information avec des non-membres, etc. Les membres d'une communauté n'ont pas besoin de visiter le portail pour se tenir informés : les textes publiés sur les blogs sont envoyés par e-mail à tous les membres, et les réponses par e-mail sont également immédiatement partagées.

## Outil cartographique « map online »

Le portail ARIADNE met à disposition des membres du réseau un outil cartographique créé par le réseau ARIADNE et ses partenaires, le *Foundation Center* et l'*International Human Rights Funders Group* (IHRFG). Cet outil permet aux donateurs de faire des recherches<sup>5</sup> sur le financement par subventions du changement social et des droits humains.

**Emilie Dromzée**

Cette base de données cartographique permet de partager, entre donateurs, des informations sur les projets soutenus par les fondations américaines et européennes.

4. Le moteur de recherche de la page d'accueil d'ARIADNE permet de trouver les communautés travaillant sur tel sujet, ou dans tel pays, les articles et les événements organisés sur un thème, etc.

5. Il est possible de mener des recherches par thématique, par groupe de population ou de religion, par donateurs, par bénéficiaires, et de croiser plusieurs sujets et groupes de population.

## Échanges avec la salle

**De la salle** (Marie-Stéphane Maradeix,  
Fondation Daniel et Nina Carasso)

Les données américaines sont-elles plus fournies que les données européennes ?

**Karen Weisblatt**

Weisblatt & Associés

Les données américaines dont dispose le *Foundation Center* sont très complètes, car la transmission des données relatives aux fondations est obligatoire aux États-Unis. En Europe, la divulgation de ces informations dépend de la bonne volonté des fondations. La cartographie n'est donc pas exhaustive.

**De la salle**

Encouragez-vous vos membres à communiquer leurs informations ?

**Karen Weisblatt**

En effet, nous collectons les informations auprès des donateurs de façon permanente.

**De la salle** (Andrea Schaefer,  
Centre Français des Fonds et Fondations)

Comment la base de données est-elle mise à jour ?

**Karen Weisblatt**

Cette base de données est un projet mené conjointement par ARIADNE, l'IHRFG et deux autres organisations et réalisé techniquement par le *Foundation Center* aux États-Unis, qui gère les mises à jour des données.

## Les défis d'ARIADNE

### Les activités pour 2015

**Emilie Dromzée**

Le réseau ARIADNE débutera l'année 2015 en rassemblant ses membres pour réfléchir, lors des tables rondes organisées à La Haye, à Bruxelles et à Londres, à l'évolution des pratiques des fondations, aux thématiques émergentes et à celles qui tendent à disparaître. De grandes réunions seront organisées au premier semestre 2015 :

- le séminaire annuel de réflexion politique, à Budapest, du 9 au 11 mars 2015
- une soirée Cinéma d'hiver à Londres
- la conférence ARIADNE/EFC/IHRFG sur les restrictions de l'espace de la société civile à Berlin, du 11 au 12 juin 2015.

## Le développement du réseau

ARIADNE possède deux antennes locales qui regroupent des membres très actifs au Royaume-Uni et aux Pays-Bas. Le réseau souhaite se développer à l'avenir dans les pays d'Europe de l'Est et dans les pays francophones<sup>6</sup>.

## Témoignage d'une fondation membre d'ARIADNE

### La mission de la FDHT

**François Beaujolin**

Fondation des droits de l'Homme au travail (FDHT)

Depuis 1998, la FDHT soutient les actions de promotion des droits fondamentaux de l'Homme en situation de travail. La fondation n'a pas vocation à devenir un opérateur direct. Elle finance des actions ou des projets à l'initiative d'acteurs divers (associations, institutions, partenaires sociaux) impliqués de façon lisible dans la défense des droits de l'Homme en situation de travail. Les projets soutenus par la Fondation touchent essentiellement : le renforcement du droit syndical dans les entreprises, et le développement de la responsabilité des entreprises sur le plan international.

## Utilisation d'ARIADNE

Être membre d'ARIADNE permet à la FDHT de :

- recenser les acteurs qui interviennent dans le domaine d'action de la FDHT
- recenser les pays dans lesquels des actions sont menées sur le thème des droits de l'Homme au travail
- vérifier les sources de financement des associations soutenues par la FDHT
- comprendre les logiques d'intervention des autres fonds pour évaluer les opportunités de collaboration.

Le thème des droits de l'Homme au travail représente seulement 4 % des opérations financées dans la base de données d'ARIADNE, mais la FDHT souhaite s'impliquer dans la dynamique impulsée par le réseau ARIADNE pour faire progresser ce sujet. L'outil cartographique d'ARIADNE est facile à utiliser et la base de données synthétise les informations fournies par les membres. La plate-forme ARIADNE permet aussi de prendre contact avec des opérateurs (les noms des personnes sont fournis) ou de diffuser des messages pour que les opérateurs interpellés réagissent.

6. Le site ARIADNE en français sera lancé en janvier 2015.

## Échanges avec la salle

### Comment définir le changement social ?

**De la salle** (Juliette Timsit, AFTER - FACT)

Qu'entendez-vous par le « changement social » ?

**Emilie Dromzée**

La spécificité des membres qui adhèrent à ARIADNE est de s'engager en faveur d'un changement social qui permette le plein exercice des droits de l'Homme. Le périmètre du changement social n'est pas aisé à définir. Nous le dessinons donc à travers les actions concrètes qui sont menées par nos membres. Nous observons un nombre croissant de donateurs finançant des projets qui traitent de la thématique des droits : droit des femmes, droits des enfants, droits économiques et sociaux, etc.

**De la salle** (Marie-Stéphane Maradeix, Fondation Daniel et Nina Carasso)

L'apprentissage par les pairs est un concept formidable, et je salue l'initiative d'ARIADNE. Néanmoins, d'autres initiatives existent à destination des fondations, en France en particulier, comme celle du Centre Français des Fonds et Fondations. Dans ARIADNE, les membres sont submergés par le modèle anglo-saxon.

**Emilie Dromzée**

Notre réseau, à la différence des autres initiatives qui existent, est un réseau thématique consacré au changement social et aux droits humains et dont la vocation est de permettre l'enrichissement mutuel entre membres de diverses nationalités.

### Les outils proposés

**De la salle** (Bénédicte Gallon, Fondation Bettencourt Schueller)

Comment le réseau peut-il aider les donateurs à accroître l'efficacité de leurs financements ?

**Emilie Dromzée**

Les outils proposés sont principalement fondés sur l'échange d'expertise entre pairs. En outre, pour le renforcement des compétences des donateurs, ARIADNE organise chaque année des formations sur les derniers développements en matière de gestion de fonds, de gouvernance des projets, etc.

**Karen Weisblatt**

ARIADNE est un lieu de rencontre entre donateurs : le fait que les donateurs voient les projets que mènent les autres contribue à améliorer les modes de financement de ces projets.

## Les collaborations

**De la salle** (Juliette Timsit, AFTER - FACT)

Monsieur Beaujolin, avez-vous déjà rencontré d'autres membres d'ARIADNE ? Comment les collaborations entre membres se déroulent-elles ?

**François Beaujolin**

Je n'ai pas encore rencontré d'autres membres, mais j'ai sollicité ARIADNE pour qu'un groupe de travail sur les droits de l'Homme au travail soit créé.

**Emilie Dromzée**

Les modes de collaboration émanent des demandes des membres du réseau. Les collaborations entre membres peuvent prendre la forme de recherches d'information, de montages de projet, de travaux collaboratifs en ligne ou en personne, de visites de terrain, etc.

## Les liens avec les acteurs de terrain

**De la salle** (Chantal Jean-Louis, Fondation Ellen Poidatz)

Comment appréhendez-vous les projets de terrain ?

**Emilie Dromzée**

Le lien avec les acteurs de terrain se fait par l'intermédiaire de nos membres, par exemple, dans les espaces de travail en ligne.



---

# ATELIER 8

---

## Des outils pour rendre compte des ressources humaines

---

### Modérateurs

**Irène Scolan**  
KPMG

**Nicolas Marigliano**  
KPMG

### Intervenants

**Bénédicte Brisset**  
Fondation du Patrimoine

**Nicolas Coutansais**  
Fondation pour  
la recherche médicale

**Marianne Eshet**  
Fondation SNCF

## Introduction

### Nicolas Marigliano

KPMG<sup>1</sup>

Si la comptabilité, au travers du Compte d'emploi des ressources collectées auprès du public (CER), est un bon moyen de retranscrire la valorisation des salariés des organisations, comment rendre compte du bénévolat et du mécénat de compétences Île-de-France<sup>2</sup> dans l'activité des fonds et fondations ?

### Irène Sclan

KPMG

La comptabilité n'a pas pour vocation de valoriser l'ensemble des flux non monétaires dont bénéficient les fonds et fondations pour exercer leur action. Néanmoins, la mise en valeur des flux non monétaires permet aux fonds et fondations de déterminer le niveau de moyens dont ils ont besoin pour réaliser leur action. Comment transcrire efficacement l'ensemble des ressources humaines utilisées pour assurer les missions des fonds et fondations ?

## La valorisation du salariat dans le CER

### Nicolas Coutansais

Fondation pour la recherche médicale<sup>3</sup>

Globalement, la transcription comptable des salariés des associations et fondations suit le même cadre réglementaire, comptable, juridique et fiscal que les entreprises. Toutefois, les organisations faisant appel à la générosité publique ont l'obligation de publier un CER<sup>4</sup>, chaque année, ainsi que le niveau de rémunération de leurs dirigeants.

Dans le CER, trois rubriques permettent de répartir tous les éléments de rémunération des salariés : la rubrique des dépenses opérationnelles (ou missions sociales), celles des frais de recherche de fonds, et celles des frais de fonctionnement.

Il appartient aux organisations de déterminer les règles permettant de définir les éléments qui figureront dans chaque rubrique. Ces règles peuvent être simples (par exemple, les fiches de poste définissant les rubriques dans lesquelles figurent les salariés) ou complexes (par exemple, une fiche de temps permettant de déterminer, pour chaque salarié, la part de rémunération affectée à chaque rubrique). Ces règles doivent être validées par les instances (conseil d'administration ou directoire<sup>5</sup>) et explicitées en annexe du CER.

En outre, sont également à répartir sur l'ensemble des rubriques du CER : les provisions pour congés payés, les charges fiscales et sociales, les taxes sur les salaires, et toutes les cotisations.

Le CER doit également prendre en compte les indemnités de fin de carrière, soit dans la rubrique dotation des provisions, soit en annexe.

### Irène Sclan

Comment actualisez-vous l'affectation des ressources humaines ?

### Nicolas Coutansais

Chaque année, lors de l'élaboration du budget et de la clôture des comptes, les grilles de répartition des salariés sont validées par le directoire de la Fondation pour la recherche médicale. Le comité de surveillance est informé de cette répartition. En outre, dans notre fondation, les coûts annexes liés à l'utilisation de ressources par le salarié sont appelés frais généraux. Pour répartir les frais généraux imputables à chaque salarié, nous avons choisi d'utiliser la surface utilisée par le salarié comme clé de répartition : si un salarié est affecté, pour les trois quarts de son temps, à la mission sociale et, pour un quart de son temps, à la recherche de fonds, les frais généraux correspondant à la surface utilisée par ce salarié sont répartis de la même façon (grâce au logiciel Excel).

1. KPMG est un cabinet de conseil, d'expertise comptable et d'audit très présent dans le monde de l'économie sociale et celui des fondations ; environ 450 collaborateurs sont spécialisés dans le monde de l'économie sociale et solidaire en France.

2. Le mécénat de compétences (mise à disposition de salariés) peut être subdivisé en deux catégories : dans les fondations d'entreprises, les personnes déléguées pour la gestion de la fondation ; les personnes déléguées par les entreprises pour mener les projets des fonds et fondations.

3. La Fondation pour la recherche médicale collecte des fonds pour financer environ 500 projets de recherche par an pour un montant de 40 millions d'euros ; elle est un acteur majeur du financement de la recherche publique en France.

4. Le CER fait partie de l'annexe des comptes annuels, soumis dès lors au contrôle du commissaire aux comptes (si l'organisation en a un) et à l'obligation de publicité.

5. En fonction des statuts de l'organisation.

## Comment valoriser le bénévolat ?

### Traitement des contributions volontaires en nature en comptabilité

**Irène Sclan**

Dans le CER, la rubrique « valorisation des contributions volontaires en nature » permet de valoriser le bénévolat et le mécénat de compétences octroyés à l'organisation. Ces contributions doivent être réparties selon trois catégories : la mission sociale, les frais de recherche de fonds et les frais de fonctionnement. Le règlement du Comité de la réglementation comptable (CRC) n°99-01 prévoit que, dès lors que ces contributions présentent un caractère significatif, elles fassent l'objet d'une information appropriée dans l'annexe au compte de résultat. De plus, si l'organisation dispose d'une information quantifiable et valorisable sur les contributions volontaires significatives obtenues ainsi que de méthodes d'enregistrement fiables, elle peut opter pour leur inscription en comptabilité, c'est-à-dire à la fois en comptes de classe 8 (comptes 87 et 86), au pied du compte de résultat sous la rubrique « évaluation des contributions volontaires en nature », et dans l'annexe pour indiquer les méthodes de quantification et de valorisation retenues.

### Pourquoi valoriser le bénévolat ?

**Valoriser le bénévolat en comptabilité permet de :**

- indiquer l'ensemble des moyens mis à disposition par la fondation pour exercer son activité.
- apporter une reconnaissance à l'engagement du bénévole ?
- faire valoir l'intérêt général par un reçu fiscal

### Le bénévole, premier actif de la Fondation du Patrimoine

**Bénédicte Brisset**

Fondation du Patrimoine<sup>6</sup>

Très présentes sur le territoire, les équipes de la Fondation du Patrimoine sont essentiellement constituées de bénévoles. Au total, la fondation emploie 64 salariés (majoritairement basés dans les délégations régionales et départementales), qui occupent essentiellement des fonctions administratives, et fait travailler 520 bénévoles (pour 90 Equivalents temps plein – ETP). Localement, les salariés de la fondation sont managés par des bénévoles. Le bénévolat est donc la clé de voûte de la fondation et il est indispensable pour la fondation de le valoriser. Les salariés de la fondation estiment chaque année, localement, la participation (en temps) de chaque bénévole. Cette information est transmise au siège de la fondation (instances et au commissariat au compte). Les heures comptabilisées sont ensuite valorisées en flux monétaire, en prenant comme référence le salaire octroyé au maire d'une commune. Ainsi, un délégué régional est valorisé pour 66 000 euros par an, un délégué départemental pour 30 000 euros par an et les autres bénévoles pour 14 000 euros par an. Cette méthode de valorisation suit les règles de la comptabilité publique, basées sur le degré de responsabilité des personnes. Les valorisations des bénévoles (en euros) sont ensuite reprises dans les comptabilités de chaque délégation régionale (dans les comptes de la classe 8). Un cabinet d'expertise comptable contrôle régulièrement la fiabilité des données agrégées.

6. Créée par la loi du 2 juillet 1996, la Fondation du Patrimoine soutient la sauvegarde du patrimoine national bâti de proximité (patrimoine rural, églises, lavoirs, usines, etc.) ; le budget de la fondation s'élève à 35 millions d'euros de ressources par an (financement privé et public).

## Quelle mise en valeur du mécénat de compétences ?

### Le fonctionnement de la Fondation SNCF

#### Marianne Eshet

Fondation SNCF<sup>7</sup>

La Fondation SNCF emploie dix personnes à temps plein. De plus, 23 correspondants régionaux, salariés de la SNCF, consacrent 40 % de leur temps de travail à la fondation. Les frais de personnel et les frais liés à l'utilisation de locaux et de matériels par la fondation représentent environ 3 millions d'euros par an. Ces moyens sont mis à disposition de la fondation par le groupe SNCF en plus du fonds de dotation (3 millions d'euros par an).

### Le mécénat de compétences

Outre les subventions reçues, la Fondation SNCF offre aux associations œuvrant dans le domaine de la solidarité pour les jeunes en difficulté du mécénat de compétences depuis deux ans. Nous définissons ce mécénat comme une mise à disposition de salariés pour l'accomplissement de missions d'intérêt général au sein d'associations. La Fondation SNCF a construit son programme de mécénat de compétences avec la Direction des ressources humaines (DRH) du Groupe. Un référentiel<sup>8</sup> précis propose, à tout salarié, sa mise à disposition au service d'une association (jusqu'à dix jours par an, en accord avec le manager n+1). Ainsi, depuis deux ans, 630 salariés se sont engagés pour des missions d'une durée moyenne de quatre jours.

**La fondation pilote ce projet complexe à organiser, mais le groupe SNCF met directement ses salariés à disposition des associations au travers d'une convention de mécénat.**

Pour valoriser ce mécénat, la DRH a ajouté une ligne à son outil de gestion des congés payés pour comptabiliser, pour chaque salarié, le nombre de jours consacrés au mécénat de compétences. Le nombre de jours est ensuite multiplié par la base de rémunération du salarié. La valorisation financière du mécénat de compétences ainsi obtenue figure au bilan social du groupe SNCF, mais elle ne fait pas l'objet de déductions fiscales.

## Échanges avec la salle

### Les critères de valorisation

#### De la salle (Fondation Carrefour)

Le volontariat<sup>9</sup> et le mécénat de compétences sont-ils valorisés différemment ?

#### Marianne Eshet

Volontairement, nous ne distinguons pas la valorisation monétaire du mécénat de compétences et du volontariat. Nous souhaitons que toutes les missions d'intérêt général soient accessibles à toutes les catégories professionnelles (cadre, agent de maîtrise, agent opérationnel). Une personne peut en effet avoir envie de réaliser, au sein de l'association, d'autres tâches que celles qu'elle réalise dans le cadre de son métier.

#### Nicolas Marigliano

La valorisation de la mise à disposition de personnel correspond au coût que représente, pour l'entreprise, le fait de se priver d'un de ses employés pour une durée précise. Peu importe l'activité exercée par cet employé au sein d'une association ou d'une fondation.

#### Nicolas Coutansais

L'entreprise sait ce qu'elle donne, mais la fondation ne sait pas ce qu'elle reçoit. Les bénévoles ont (ou ont eu) une carrière qui ne correspond pas aux compétences qu'ils apportent aux associations. Nous ne valorisons pas nos bénévoles, car nous risquerions de les confronter à ce qu'ils apportent réellement à la fondation. En effet, leur valorisation au sein de la fondation risque d'être inférieure à la valorisation qu'ils obtenaient dans leur vie professionnelle.

#### De la salle

Dans une démarche de défiscalisation, il faudrait défiscaliser la mission accomplie bénévolement et non le coût que représente, pour l'entreprise, la mise à disposition de personnel.

7. Depuis 20 ans, la Fondation SNCF œuvre dans le champ de la solidarité pour les jeunes en difficulté selon deux axes principaux : l'appropriation de l'illettrisme et le vivre ensemble ; la fondation soutient environ 600 projets par an au travers d'un réseau de correspondants régionaux.

8. Ce travail a été récompensé par le trophée du mieux vivre en entreprise du groupe RH&M.

9. Par exemple, la participation à une collecte alimentaire, le nettoyage d'une plage, etc.

## Valoriser ou pas ?

### De la salle (Fondation EY)

Le fonctionnement de la Fondation EY est basé sur le mécénat de compétences de la part des collaborateurs d'EY. Nous comptons le temps que donnent nos collaborateurs, mais cela n'apparaît pas dans le Programme d'actions pluriannuel (PAP)<sup>10</sup>. Nous ne défiscalisons pas le mécénat de compétences.

### De la salle (Hélène SAUVEZ, Fondation Emergences)

La Fondation Emergences s'efforce de mettre en valeur le temps consacré par des dirigeants d'entreprises au service de porteurs de projets. Cependant, ces dirigeants ne souhaitent pas nécessairement quantifier la valeur de ce qu'ils apportent : ils estiment que le temps donné n'a pas de prix.

### De la salle (Jean-Jacques BRAVAIS, Fondation Tour du Valat)

Si la valorisation des bénévoles n'est pas essentielle pour les fondations, elle permet toutefois aux associations d'élaborer des dossiers de demande de subvention publique qui sont plus convaincants.

## Des opportunités fiscales remises en question

### De la salle

La doctrine fiscale apporte des éléments précis sur la valorisation des interventions des salariés. Le mécénat de compétences correspond à une prestation de service, valorisé au prix de revient de la prestation. Pour la mise à disposition de personnel, la valorisation est égale au salaire additionné des charges sociales. La plupart des fondations ne défiscalisent pas le mécénat de compétences, mais, jusqu'à présent, celles qui souhaitaient le faire intégraient ce type de prestation dans le PAP de manière à pouvoir le défiscaliser<sup>11</sup>. Toutefois, nous observons que l'administration fiscale et la préfecture s'orientent vers une acceptation stricte de la loi de 1987 qui stipule qu'une fondation d'entreprise ne peut bénéficier que de versements en numéraire des entreprises fondatrices (donc à l'exclusion du mécénat de compétences). Si cette interprétation devait être adoptée sur le plan juridique, les fondations d'entreprises seraient privées de la richesse que représentent les compétences des salariés des entreprises fondatrices.

10. Une fondation d'entreprise travaille à partir d'un PAP qu'elle prévoit pour une durée minimum de cinq ans, renouvelable pour trois ou cinq ans ; le PAP doit être doté, au minimum, de 150 000 euros et fixer les axes stratégiques de la fondation.

11. La loi Aillagon du 1<sup>er</sup> août 2003 relative au mécénat donne, aux entreprises qui créent des fondations, la possibilité de bénéficier d'une réduction d'impôt sur les sociétés équivalente à 60 % des versements effectués dans le PAP, et ce dans la limite de 0,5 % de leur chiffre d'affaires.

### Irène Scolan

Faut-il défiscaliser le coût des salariés mis à disposition de la fondation par l'entreprise fondatrice ? Intégrer dans le PAP le coût des salariés dédiés au fonctionnement de la fondation consiste, pour l'entreprise, à s'octroyer à elle-même un reçu fiscal. La fondation a-t-elle pour objet de servir une œuvre d'intérêt général ou de défiscaliser une partie du coût des ressources humaines de l'entreprise ?

### De la salle

Je ne suis pas favorable à l'intégration du coût des salariés détachés pour le fonctionnement de la fondation d'entreprise dans le PAP, dans le but d'en retirer un avantage fiscal. Seuls les dons en numéraires peuvent donner lieu à un avantage fiscal. Toutefois, quelques fondations contournent cette règle en salariant des personnes sur leur fonds propre (leur dotation financière).

### De la salle

Les déductions fiscales obtenues grâce à la valorisation du mécénat de compétences coûtent trop cher à l'État (entre 900 millions et 2,5 milliards d'euros par an). Si le mécénat de compétences est valorisé par rapport à ce qu'il coûte à une entreprise, il peut être remis en cause par l'administration fiscale, qui pourra considérer que le personnel, de la SNCF par exemple, mis à la disposition d'une association coûte trop cher et que le bénéficiaire aurait dû choisir du personnel moins onéreux. Le mécénat de compétences pourrait, à terme, être exclu des déductions fiscales, ou alors le taux de déduction pourrait être abaissé (de 66 % à 50 %, voire à 30 %). Le Centre français des fonds et fondations (CFF) devrait mettre au point une doctrine à ce sujet.

### De la salle

L'objet d'une fondation est d'avoir une action sociale altruiste et non d'obtenir des avantages fiscaux.

### De la salle (CFF)

La valorisation des contributions en nature peut donner lieu à des réserves psychologiques et techniques. Sur le plan technique, les économistes proposent à présent des outils de valorisation compréhensibles.

### Irène Scolan

Nous pouvons nous interroger sur la réglementation comptable en vigueur, pour les fondations et associations, concernant la valorisation des contributions en nature, car ces organisations valorisent les bénévoles selon leurs propres règles. On peut aussi s'interroger sur le temps passé pour mettre au point la valorisation : vaut-il vraiment le coût ?

**De la salle** (consultante)

La règle fiscale pourrait être d'avoir le droit de défiscaliser tout ce qui est donné (en nature et en numéraire) aux organisations, mais de ne pas avoir le droit de défiscaliser tout ce qui concerne la gestion de la fondation. En outre, le mécénat de compétences pourrait être valorisé sur des bases de calcul externes à l'entreprise.

**De la salle**

Si la fondation d'entreprise est considérée comme une activité supplémentaire de l'entreprise, son régime fiscal ne devrait pas être différent de celui des autres activités (production, ventes, etc.).

## Les travaux des parlementaires

**De la salle** (Cabinet Associés en gouvernance)

L'ensemble de ces points ont été récemment abordés par une commission d'enquête chargée d'étudier les difficultés du monde associatif dans la période de crise actuelle, et de proposer des réponses concrètes et d'avenir pour que les associations puissent : assurer leurs missions, maintenir et développer les emplois liés à leurs activités, rayonner dans la vie locale et citoyenne, et conforter le tissu social <sup>12</sup>.

12. Lire le rapport de cette commission sur <http://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rap-enq/r2383-tl.pdf>



---

# PLÉNIÈRE 2

---

## La gouvernance mise à l'épreuve de sa transformation

---

### Modérateur

#### Christian Altmayer

Cabinet Associés  
en gouvernance

### Intervenants

#### Antoine d'Arras

Directeur développement  
et philanthropie, Fondation  
de l'hôpital Saint-Joseph

#### Vincent Baholet

Délégué général,  
Fondation agir  
contre l'exclusion (FACE)

#### Nicolas Catzaras

Secrétaire général,  
Fondation maison  
des sciences de l'homme  
(FMSH)

#### Philippe-Henri Dutheuil

Avocat, cabinet EY

## Introduction

### Christian Altmayer

Cabinet Associés en gouvernance

La transformation d'une fondation soulève des questions de gouvernance et des problématiques liées aux salariés, aux bénévoles et aux financeurs/donateurs. Elle engendre aussi parfois une réécriture de projet, un changement de nom ou un renouvellement des dirigeants. La transformation est une tendance de fond du secteur des associations et des fondations qui devra se réformer profondément, volontairement ou de manière imposée, pour relever les défis à venir.

## Des fondations en proie aux transformations

### Nicolas Catzaras

Secrétaire général, FMSH

L'action de la Fondation maison des sciences de l'homme (FMSH)<sup>1</sup> se résume en trois « i » : interdisciplinarité, internationalisation des sciences humaines et sociales, interinstitutionnel. Un processus de refonte de ses statuts est en train d'aboutir. L'État n'étant plus en mesure de la soutenir comme avant, la FMSH est amenée à sortir d'une culture d'établissement public pour retrouver son identité de fondation.

### Vincent Baholet

Délégué général, FACE

La FACE lutte contre toutes les formes d'exclusion à partir de l'entreprise. Aujourd'hui, son réseau réunit 4 750 entreprises (contre 2 400 en 2009). Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) déclinée en associations territoriales, elle est aussi fondation abritante. Jusqu'à 2010, elle se vivait plutôt comme une fédération.

### Antoine d'Arras

Directeur développement et philanthropie,  
Fondation de l'hôpital Saint-Joseph de Marseille

En 2007, notre fondation réunissait trois institutions contre une dizaine aujourd'hui.

1. Fondée en 1963 par Fernand Braudel, la FMSH est une Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) dirigée depuis 2009 par le sociologue Michel Wieviorka. Elle héberge des programmes de recherche innovants et vise la diffusion des savoirs.

3. La loi ESS débouchera sur l'octroi d'un label « entreprise solidaire d'utilité sociale » dont le fonctionnement démocratique sera probablement un critère.

2. Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014.

## Une gouvernance démocratique caractéristique des fondations ?

### Christian Altmayer

La loi sur l'Economie sociale et solidaire (ESS)<sup>2</sup> évoque dans son article premier une gouvernance démocratique caractéristique du secteur solidaire et social. Comment comprenez-vous cette idée ?

### Philippe-Henri Dutheil

Cabinet EY, membre du Haut conseil  
à la vie associative (HCVA)

La problématique du fonctionnement démocratique nous oblige à interroger la construction politique de nos organisations. En 1996, Alain Juppé a commandé au Conseil national de la vie associative (CNVA) un rapport sur l'utilité sociale des organismes associatifs. Le CNVA a ainsi défini des critères d'utilité sociale, parmi lesquels figure le fonctionnement démocratique. Ensuite, l'administration a voulu définir les modalités d'organisation des associations, selon la règle un homme-une voix, ce que nous avons rejeté.

La notion de fonctionnement démocratique a ensuite globalement disparu avant que la loi ESS émerge. Le fonctionnement démocratique fait partie de l'ADN de nos organisations. Je suis néanmoins vigilant à ce que sa définition revienne aux associations et aux fondations, puisqu'il n'est pas véritablement défini dans la loi ESS<sup>3</sup>.

### Vincent Baholet

La FACE ne peut pas réunir une assemblée générale avec 40 membres. Nos fondations abritées, pour leur part, fixent librement leurs règlements tandis que notre réseau territorial renvoie à la démocratie originelle de Waldeck-Rousseau. Par ailleurs, nous venons de créer une Société par actions simplifiée (SAS). Ainsi, la démocratie doit se lire dans sa complexité.

### Nicolas Catzaras

Les fondations ne reposent pas sur le principe un homme-une voix. La FMSH dispose de peu de bénévoles et agit avec des institutions partenaires, des donateurs et des parties prenantes (personnalités qualifiées, amis de la fondation). Elle comporte aussi un Comité d'entreprise (CE) et un conseil d'administration. Dans ce contexte, il est difficile d'évoquer un fonctionnement démocratique, sauf à dire que nous évoluons dans un système de représentation indirecte.

### Antoine d'Arras

La démocratie désigne d'abord le respect des lois. Ensuite, les règlements intérieurs définissent les contours de notre vie démocratique.

## Accompagner les transformations

### Christian Altmayer

Comment avez-vous accompagné les transformations de vos structures ?

### Nicolas Catzaras

Nous finalisons la transformation de nos statuts, et la question des statuts-types a été un problème considérable. Initialement, la FMSH souhaitait devenir une association reconnue d'utilité publique pour recevoir une donation de la fondation Ford. Cette solution ayant été jugée complexe par le Conseil d'État, il a été décidé de créer une fondation, qui s'est glissée dans un statut-type. Désormais, les fonctions de contrôle du conseil de surveillance seront mieux exercées avec un passage de 25 à 15 membres et une meilleure représentation des personnalités qualifiées. L'État sera représenté par un commissaire du gouvernement et les amis de la fondation comme les personnels disposeront d'une représentation.

### Vincent Baholet

La FACE a connu une phase de croissance et des effets de seuil qui ont interrogé notre gouvernance. Nous avons créé différentes instances<sup>4</sup> et densifié le travail du comité des fondateurs. Cette croissance a ainsi engendré un mouvement de professionnalisation. Notre organisation a aussi fait l'objet d'un mécénat de compétences qui a généré une fantastique plus-value, mais qui a aussi questionné les salariés, dans une dialectique interne-externe. La FACE réfléchit également à inclure ses 100 000 bénéficiaires dans sa gouvernance, une tâche cependant complexe.

Enfin, aucune fusion n'interviendra entre l'Institut du mécénat de solidarité (IMS)-Entreprendre pour la cité et FACE, car l'objet social de l'IMS est plutôt d'accompagner les entreprises. Gérard Mestrallet, président de FACE, a considéré qu'il était impossible éthiquement et réglementairement de réaliser cette fusion-absorption.

4. Conseil d'orientation, comité stratégique de la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), conseil d'éthique, conseil des présidents.

### Antoine d'Arras

Les transformations de notre fondation ont été voulues. Elles répondaient à l'évolution du mode de financement du secteur de la santé et à la volonté de s'occuper des personnes qui ne font l'objet d'aucune prise en charge pérenne. Notre gouvernance s'est aussi autolimitée : les administrateurs de plus de 72 ans ne peuvent pas être plus de quatre. Ainsi, **aucun administrateur ne peut faire de la fondation sa propriété**. Par ailleurs, notre fondation a constaté que de nombreuses organisations n'avaient plus la taille critique pour assurer leur objet social et leur pérennité, et a œuvré à leur regroupement. La meilleure solution est donc d'anticiper la prise de risque que représente une transformation.

## Défis, évolutions et écueils de la gouvernance

### Philippe-Henri Dutheil

Le mouvement de transformation du secteur associatif s'accélère et nous n'avons jamais connu autant de fusions de fondations. Cette tendance s'explique par deux causes principales : un changement de paradigme économique et social, avec une radicalisation de la concurrence qui oblige à revoir les modèles de construction politique ; une sociologie des dirigeants qui pose un problème de transfert des compétences. Certains organismes sont dans l'incapacité de trouver une relève de la gouvernance. Une génération de bénévoles disparaît tandis que la génération montante est dramatiquement absente.

On associe généralement la gouvernance à des personnes, alors qu'elle renvoie à un concept plus large. Les dirigeants de fondation mettent en œuvre un objet social et ne sont légitimes que parce qu'ils sont provisoirement détenteurs d'une parcelle d'intérêt général. Par ailleurs, la gouvernance fait souvent l'objet d'une confusion entre un corps politique et une technocratie, entre le conseil d'administration qui définit le projet et les salariés qui l'appliquent.

La force des fondations dans les projets de fusion est la convergence de leurs statuts obligatoires. Néanmoins, la non-fusion d'IMS et de FACE est un modèle de réussite. Généralement, une fusion achoppe à cause de raisons personnelles ou de rapports de pouvoir. **A contrario, cette non-fusion s'explique par des divergences de fond et de principes. Dans ce cas, il vaut mieux ne pas forcer la fusion.**

## Un exemple de non-fusion réussie

### Christian Altmayer

Avez-vous connu des résistances au changement ?

### Vincent Baholet

Notre projet avorté de fusion s'explique par des raisons fondamentales. Nous n'avons pas la même appréhension du cadre juridique et institutionnel ni la même vision. De plus, nous concevions différemment notre objet social. L'IMS souhaitait se concentrer sur ses entreprises adhérentes alors que la FACE voulait élargir sa base de bénéficiaires. Ce processus avorté nous a ainsi fait gagner en maturité.

## Surmonter les résistances au changement

### Nicolas Catzaras

Je suis frappé par le nombre d'étudiants qui s'orientent depuis 15 ans vers l'ESS et le monde des fondations. Ils témoignent d'un changement culturel, notamment dans le rapport à l'entreprise.

Nos difficultés actuelles s'expliquent par le changement des outils juridiques de gouvernance. La FMSH a profondément modifié ses missions au travers de nouveaux statuts, d'un contrat quinquennal avec l'État et d'un nouveau projet. Notre institution était quasiment un établissement public<sup>5</sup>. Or nos nouveaux statuts ont changé nos règles et nos objectifs. D'ailleurs, je comprends les inquiétudes de certains de nos représentants du personnel qui sont majoritairement des fonctionnaires et qui ne s'identifient plus à ce qui redevient une fondation.

### Antoine d'Arras

Initialement, la Fondation de l'hôpital Saint-Joseph ne faisait que soigner. Progressivement, elle a agrégé différentes organisations pour répondre globalement aux besoins des patients<sup>6</sup>. Il s'est donc agi de s'accorder sur un socle commun. Par ailleurs, nous avons réinterrogé la gouvernance de notre fondation, qui compte aujourd'hui une dizaine de structures contre trois en 2007. Nous nous assurons que nos structures portent une vision comparable et des compétences complémentaires. La structure qui nous rejoint dispose d'un administrateur pourvu d'une voix prépondérante. Cela évite les dissensions et les incompréhensions. Le cas échéant, les structures peuvent quitter le groupe avec un préavis.

## Échanges avec la salle

### L'indispensable formation des administrateurs

#### De la salle

De nombreux problèmes opérationnels s'expliquent par la façon dont les personnes animent les structures. Aussi, nous aimerions bénéficier d'un lieu de formation des administrateurs.

### Philippe-Henri Dutheil

Yves Blein vient de rendre un rapport sur les mesures de simplification pour le secteur associatif<sup>7</sup>. Dans le secteur de l'éducation populaire, le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (FONJEP) permet de former les cadres. Yves Blein propose de réfléchir à la création d'un outil similaire pour assurer la formation professionnelle des bénévoles associatifs. Il faudra néanmoins réfléchir à ses modalités de financement.

**De la salle** (Marie-Stéphane Maradeix, Fondation Daniel et Nina Carasso)

Yves Blein a proposé que cet outil, qui prendrait la forme d'une agence cogérée par l'État, soit un porte-parole du mouvement associatif, une proposition apparemment peu viable.

### Quels liens entre conseil d'administration et équipe exécutive ?

#### Francis Charhon

L'intégration des salariés comme administrateurs des conseils d'administration d'associations pourrait avoir un effet délétère. **Il convient de dissocier le portage politique du portage technique d'une association.** Par ailleurs, il faut s'interroger sur la relation du conseil d'administration avec la structure exécutive pour anticiper rapidement les transformations de nos organisations. Nous observons un alourdissement des procédures administratives alors qu'il nous est demandé d'être efficaces.

5. La FMSH comptait 75 % de fonctionnaires et n'en compte désormais que 45 %.

6. Soins à domicile, santé mentale, accompagnement des personnes âgées, formation des soignants, etc.

7. Remis en novembre 2014, ce rapport parlementaire est disponible sur le site Internet de la documentation française : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/144000663/0000.pdf>



# ATELIER 9

## Comment favoriser et encadrer l'implication de nos administrateurs et membres de comités ?

### Modératrice

#### Stéphanie Lanson

Président,  
Agregative consulting SAS

### Intervenants

#### Axelle Davezac

Directrice générale,  
Fondation ARC  
pour la recherche  
sur le cancer

#### Vincent Defrasne

Directeur,  
Fondation d'entreprise Somfy

#### Michèle Guyot-Roze

Présidente  
Fondation Hippocrène

#### Amélie Mernier

Chercheuse,  
Chaire en philanthropie  
de l'École supérieure  
des sciences économiques  
et commerciales (ESSEC),  
Chaire Baillet Latour  
en philanthropie  
et investissement social,  
Université de Liège

## Introduction

### Axelle Davezac

Directrice générale, Fondation ARC  
pour la recherche sur le cancer

La Fondation ARC<sup>1</sup> comporte un conseil d'administration de 12 membres, des comités d'expertise scientifique, un conseil scientifique, des comités financiers et juridiques, et **un comité d'orientation de la recherche composé majoritairement d'experts étrangers pour prévenir les conflits d'intérêt.**

### Vincent Defrasne

Directeur, Fondation d'entreprise Somfy

La fondation d'entreprise Somfy lutte contre le mal-logement. Elle est accompagnée depuis 2013 du fonds de dotation Les petites pierres, qui est une plate-forme de financement participatif.

### Michèle Guyot-Roze

Présidente, Fondation Hippocrène

La fondation familiale Hippocrène<sup>2</sup> soutient des projets pour les jeunes Européens dans le domaine de l'éducation et de la culture. Elle mobilise deux générations familiales et associe des experts qualifiés. Elle emploie une directrice à temps partiel et cinq bénévoles familiaux.

## Modalités de recrutement et composition des conseils d'administration et comités

### Vincent Defrasne

Notre conseil d'administration compte un collège de fondateurs et un collège de personnalités qualifiées. À la suite du désistement d'une personnalité qualifiée, nous avons accueilli Christophe Deltombe, ancien président d'Emmaüs France, qui présentait des compétences complémentaires à celles des personnalités qualifiées déjà présentes. Pour intégrer ce nouveau membre, nous avons préalablement défini le profil auquel le candidat devait correspondre en conseil d'administration.

1. La Fondation ARC pour la recherche sur le cancer est née en 2012 de l'Association pour la recherche sur le cancer (ARC). Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP), elle dispose d'un budget annuel de 40 millions d'euros et agit dans le domaine de la recherche, de l'information, de la prévention et du dépistage du cancer. Ses comités d'expertise réunissent plus de 130 scientifiques bénévoles.

2. La Fondation Hippocrène est une FRUP au budget annuel de 500 000 euros. Les revenus du capital injectés par son fondateur soutiennent 60 % de ses projets.

### Axelle Davezac

Pour recruter les bénévoles des comités scientifiques, nous définissons des domaines d'expertise. Ensuite, les membres sortants proposent des noms de remplaçants qui sont analysés afin de parvenir à une complémentarité de profils et d'expertise. Ce processus vise également à limiter les conflits d'intérêt.

Par ailleurs, nous évitons d'installer des cancérologues au conseil d'administration pour éviter tout conflit d'intérêt. Ainsi, nous séparons l'expertise des projets de l'organe de gouvernance. Pour recruter ses membres, le conseil d'administration définit des profils pour atteindre une représentation diversifiée. Néanmoins, le premier critère de participation au conseil d'administration est le fait d'avoir le sens de l'intérêt général.

### Michèle Guyot-Roze

En huit ans, j'ai renouvelé trois fois les représentants de ma famille au sein du conseil d'administration de la fondation Hippocrène, en raison de décès et pour prévenir un potentiel conflit d'intérêt. **À chaque fois, nous définissons un profil-type et nous veillons à faire primer l'intérêt général, car une fondation familiale n'appartient plus à la famille dès qu'elle est fondation reconnue d'utilité publique.** Ensuite, nous en discutons en bureau, qui compte un membre extra-familial, avant une validation en conseil d'administration.

## Les modalités d'accueil des membres des conseils d'administration et comités

### Stéphanie Lanson

Agregative Consulting SAS

Quelles sont les modalités d'accueil des membres de vos conseils d'administration et comités ?

### Michèle Guyot-Roze

Nous avons des progrès à faire en la matière. Nous leur fournissons les statuts et les lettres annuelles de notre fondation, et nous leur proposons de participer à un comité de projets.

### Vincent Defrasne

Nous observons un décalage entre les nouveaux arrivants et les anciens membres en termes de connaissances. Mon rôle est de réduire ce décalage par des réunions et la transmission des rapports d'activité et comptes-rendus de réunions. Ensuite, nous organisons une réunion entre le nouvel arrivant et l'équipe opérationnelle. Pour éviter tout conflit d'intérêt, notre conseil d'administration a aussi délégué le choix des projets à un comité de sélection et à un comité de vérification.

## Axelle Davezac

Nous nommons un membre du conseil d'administration dans chacun des comités, hormis dans les comités scientifiques, pour contribuer au partage d'informations. Nous fournissons également aux nouveaux membres nos statuts et nos rapports d'activité. La seule manière d'impliquer ces membres est cependant de partager des moments avec eux.

## Quel est le profil de l'administrateur idéal ?

### Stéphanie Lanson

Existe-t-il un profil d'administrateur idéal ?

### Axelle Davezac

L'administrateur doit comprendre son rôle et dépasser ses intérêts particuliers. Il ne lui est pas demandé d'être un expert. Le sens de l'intérêt général est la qualité primordiale pour un administrateur.

### Michèle Guyot-Roze

L'administrateur doit partager les valeurs européennes, être disponible, comprendre les missions de la fondation et être capable de valider ses orientations.

### Vincent Defrasne

La disponibilité est un critère primordial car elle permet son implication. **L'administrateur doit également comprendre son rôle, à savoir réfléchir sur la vision de la fondation, impulser et contrôler son action.**

## La diversité des modes de gouvernance des fondations

### Amélie Mernier

Chercheuse, Chaire en philanthropie de l'ESSEC,  
Chaire Baillet Latour en philanthropie et investissement social,  
Université de Liège

Avec ma collègue Virginie Xhaufclair, j'ai rencontré une vingtaine de fondations belges<sup>3</sup> de tailles, d'origines et de statuts divers.

La situation des fondations est hétérogène, avec des conseils d'administration de taille variable, qui se rencontrent une à dix fois par an. Certains conseils d'administration sont cérémoniels et approuvent les décisions de l'équipe opérationnelle ou du fondateur. Nous observons aussi une tension entre ouverture et fermeture : par exemple, les fondations familiales rencontrées ont peu tendance à s'ouvrir aux personnalités extérieures ; *a contrario*, d'autres fondations recrutent des administrateurs extérieurs, pour renforcer leur visibilité et leur transparence, au risque d'une dilution des pouvoirs.

## Les modalités de préparation des conseils d'administration et comités

### Stéphanie Lanson

Quelles sont les modalités de préparation des conseils d'administration et des comités ?

### Vincent Defrasne

J'entretiens des contacts réguliers avec les administrateurs, en dehors des réunions de conseils d'administration, pour les informer des projets de la fondation. Par ailleurs, les membres de notre comité de vérification examinent à distance les projets déposés sur une plate-forme électronique.

### Axelle Davezac

La Fondation ARC pour la recherche sur le cancer organise cinq conseils d'administration et huit bureaux par an, pour maintenir la connexion entre les administrateurs et la fondation. Ces derniers reçoivent les documents dix jours avant chaque réunion. À chaque fois, je m'efforce de remettre les projets en perspective pour faciliter la prise de décision.

### Michèle Guyot-Roze

La Fondation Hippocrène demande à chaque porteur de projet de remplir un questionnaire électronique, et les membres du comité de projets évaluent préalablement les projets à distance sur un site dédié. Ensuite, je reçois, avec ma directrice, les porteurs de projet, pour obtenir des informations complémentaires. Enfin, je prends la décision finale que je rapporte au conseil d'administration.

3. En Belgique, les fondations disposent de deux statuts légaux :  
premièrement, le statut de fondation d'utilité publique (la fondation est reconnue d'utilité publique par le ministère de la Justice), moins contraignant que le statut français de FRUP ;  
deuxièmement, un statut de fondation privée, dont la création ne demande qu'un acte notarié et qui doit réunir seulement trois administrateurs au minimum.

## Le conseil d'administration, chambre d'enregistrement ou lieu de décision collégiale ?

### Stéphanie Lanson

Votre conseil d'administration est-il un lieu de décision collégiale ou une chambre d'enregistrement ?

### Vincent Defrasne

Nos administrateurs sont passionnés et il convient parfois de les canaliser pour prendre des décisions collégiales auxquelles chacun contribue personnellement.

### Michèle Guyot-Roze

Nous tenons une réunion de bureau qui est l'occasion d'arrêter les décisions à faire valider par le conseil d'administration, qui reste un lieu de débats ouverts. Une personne externe participe à chaque réunion de bureau.

### Axelle Davezac

Tous les sujets de conseil d'administration font l'objet de discussions et de votes à main levée. Le conseil d'administration assume son rôle en demandant des reports d'approbation et des compléments d'information.

## Éthique et gouvernance

### Axelle Davezac

En raison de son histoire, la Fondation ARC pour la recherche sur le cancer prête une forte attention aux conflits d'intérêt. Nous avons établi une charte déontologique et une déclaration des conflits d'intérêt. Cependant, les administrateurs et les experts remplissaient cette déclaration annuellement, sans faire le lien avec leurs mandats. Aussi, il a été décidé que cette déclaration serait désormais remplie au moment des travaux en comités ou en conseil d'administration.

## Quel est le périmètre d'action du conseil d'administration ?

### Axelle Davezac

Le conseil d'administration ne doit pas investir les questions opérationnelles. Il convient de séparer la décision stratégique et sa mise en œuvre opérationnelle. Il est également nécessaire que le conseil d'administration évalue sa manière de travailler. Par exemple, nos statuts interdisent la délégation de pouvoirs, ce qui responsabilise les administrateurs. Nous avons également développé un tableau de suivi du conseil d'administration, ainsi qu'un tableau de bord des décisions. Il est difficile de trouver des personnes disposées à donner de leur temps de façon désin-

téressée. Il faut donc conserver les bons administrateurs.

### De la salle

Dans les petites structures, la dissociation entre fonctions stratégiques du conseil d'administration et fonctions opérationnelles des équipes est moins claire.

### Axelle Davezac

Le conseil d'administration n'aborde pas uniquement des sujets stratosphériques, d'autant que les comités lui rendent compte de leurs travaux.

### Michèle Guyot-Roze

Aucun des membres de notre famille n'est salarié de la fondation. De plus, nous avons un niveau d'exigence professionnelle vis-à-vis des bénévoles et nous limitons nos frais de fonctionnement au bénéfice des projets. Enfin, nous élaborons peu de documents administratifs facultatifs, car cette tâche est chronophage.

### De la salle (Michel HERIGAULT, Fondation Arts et métiers)

Ne craignez-vous pas une requalification du bénévolat en contrat de travail ?

### Michèle Guyot-Roze

Nous attendons uniquement un travail correct des bénévoles qui ne s'inscrivent pas dans un contrat de travail.

### Vincent Defrasne

L'enthousiasme de nos administrateurs déborde parfois sur les questions opérationnelles. Aussi, nous tâchons de les recentrer sur leur rôle stratégique.

## Un formalisme inégal dans les modes de gouvernance

### Amélie Mernier

Les fondations belges se caractérisent par une tension entre formel et informel. Par exemple, une fondation familiale, qui a toujours travaillé informellement, a décidé de créer au sein du conseil d'administration différents comités et d'élaborer une charte de gouvernance. Cette tension formel-informel est souvent liée à l'absence de positionnement écrit. **Une fondation familiale pourra laisser les nouvelles générations apporter leur vision ou leur imposer une vision particulière.** Le risque du formalisme est de perdre l'essence philanthropique tandis que l'informel offre une capacité d'adaptation aux enjeux sociétaux.

## La relation entre conseil d'administration et équipe exécutive

### Stéphanie Lanson

Dans les fondations familiales, le président est aussi un peu le directeur général.

### Vincent Defrasne

Les missions de contrôle et de gouvernance du conseil d'administration se définissent par tâtonnements. Le conseil d'administration définit un programme et l'équipe émet des propositions de déclinaison opérationnelle.

### Michèle Guyot-Roze

En effet, je partage le travail avec notre directrice mais j'assume ces deux rôles en les distinguant bien. Auparavant, mon père assumait toutes les fonctions. Or, notre fondation s'est développée et il a fallu renforcer nos moyens humains. Par ailleurs, nous n'évaluons pas véritablement le travail du conseil d'administration.

## Les défis des fondations : évaluation, transparence, professionnalisation, pérennité

### Vincent Defrasne

Nous n'évaluons pas non plus de manière structurée les performances du conseil d'administration.

### Amélie Mernier

Jusqu'à présent, les fondations belges évaluaient leurs projets. Désormais, elles souhaitent évaluer leur propre action. Elles se caractérisent par une tension entre innovation et conservatisme, qui s'incarne notamment par la résistance aux changements d'administrateurs anciens.

Par ailleurs, les fondations font état de trois défis. Premièrement, il s'agit du défi de la transparence, un enjeu de légitimité et d'intérêt général. Certaines fondations développent ainsi volontairement des mécanismes de transparence<sup>4</sup>. Néanmoins, le statut de fondation privée est relativement opaque et de nombreuses fondations n'ont pas de site Internet. Or, les fondations bénéficient d'un régime fiscal avantageux et cette question d'intérêt général se pose. De plus, il s'agit d'un enjeu de visibilité, notamment pour les fondations engagées dans des campagnes de levée de fonds.

4. Sites Internet, appels à projets en ligne, procès-verbaux du conseil d'administration en ligne.

Deuxièmement, les fondations évoquent un défi de professionnalisation. Cette professionnalisation suppose notamment d'engager une équipe rémunérée.

Enfin, troisièmement, elles évoquent le défi de la pérennité, qui suppose une stabilité, une ouverture des conseils d'administration à de nouveaux membres et une préservation des moyens financiers.

## Échanges avec la salle

### Vers une amélioration des pratiques des conseils d'administration

**De la salle** (Christian Altmayer, cabinet Associés en gouvernance)

**L'administrateur, et notamment le nouvel administrateur, doit être courageux et conscient de sa responsabilité de mandataire social.** Par ailleurs, le rôle des administrateurs de droit doit être interrogé. Enfin, il faut envisager une évaluation externe des fondations d'une certaine taille pour améliorer leurs pratiques.

### Vers un renforcement des administrateurs de droit ?

**De la salle** (Michèle Hannyoy, Centre Français des Fonds et Fondations)

Il faut se demander si les administrateurs de droit sont utiles ou non aux conseils d'administration. À Genève, j'ai rencontré une fondation familiale qui a renoncé à s'installer en France à cause de cette représentation de l'État.

**De la salle** (Yves D'HEROUVILLE, Fondation François Sommer)

Les membres de droit peuvent désormais voter le renouvellement des mandats du collège des fondateurs. Par ailleurs, les représentants de l'État réaliseront des rapports sur la mission d'intérêt général des FRUP, avec la possibilité de retirer leur reconnaissance d'utilité publique.

### Quand passer le relais dans une fondation familiale ?

**De la salle** (Croisine Martin-Roland, Banque transatlantique)

À quel moment faut-il intégrer les nouvelles générations dans une fondation familiale ?

### Michèle Guyot-Roze

Mon père a immédiatement intégré la génération suivante. Pour notre part, nous formons actuellement les membres de la génération familiale suivante, qui ont 35-40 ans, avec l'objectif de leur transmettre le relais à l'avenir.



# ATELIER 10

## Organiser la mise en œuvre des richesses humaines dans la fondation d'entreprise : salarié, mandataire social, sociétaire, actionnaire, bénévole, volontaire, dirigeant

### Modératrice

#### Béatrice de Durfort

Déléguée générale  
du Centre Français  
des Fonds et Fondations

### Intervenants

#### Stéphane Couchoux

Avocat associé, FIDAL

#### Philippe-Henri Dutheil

Avocat, EY

#### Sophie Fourchy-Spiesser

Responsable de la Fondation  
d'entreprise Carrefour

#### Marc Rigolot

Directeur général,  
Fondation MAIF

#### Stéphane Martinez

Président, Mécènes et Loire

#### Sandrine Maisano

Expert Stratégie  
et Développement, Synalia

## Introduction

### Béatrice de Durfort

Déléguée générale du Centre Français  
des Fonds et Fondations

La loi ESS du 31 juillet 2014 marque un tournant dans la vie des fondations en ceci que pour la première fois, un texte de loi reconnaît la famille des fondations dans son ensemble et l'inscrit comme l'une des composantes à part entière de l'Economie sociale et solidaire (ESS). Le Centre français des fonds et fondations a beaucoup œuvré en ce sens et considère comme essentiel que la seule famille d'organisations exclusivement dédiées au service de l'Intérêt général soit bien représentée au sein des structures qui témoignent « *d'un mode d'entreprendre différent porteur de projets utiles à notre société et soucieux du partage du pouvoir et des richesses* »<sup>1</sup>.

Le chapitre consacré aux fonds et fondations emporte un certain nombre de modifications pour les fondations et en particulier pour les fondations d'entreprise dont il nous faut explorer les possibilités. L'objet de cette session est ainsi d'explorer ce qu'apporte l'article 81 de la Loi ESS aux fondations d'entreprise et comment cela modifie leur rapport avec les autres formes ouvertes aux entreprises pour créer une fondation : Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP), fondation sous égide et fonds de dotation.

1. Document de présentation  
de la loi ESS - CNCRES.

J'aimerais que nous procédions par étapes afin de mieux comprendre les enjeux. J'ai ainsi demandé à Stéphane Couchoux de partager avec nous les éléments de compréhension pour chacun des mots de l'article, c'est-à-dire « *salariés, mandataires sociaux, sociétaires, adhérents, actionnaires* ». Qui sont-ils ? Comment et où sont-ils définis en droit ? Quel est l'exact périmètre couvert par cette énumération de parties prenantes de l'entreprise ?

Je demanderai dans un deuxième temps à Philippe-Henri Dutheil de réagir aux opportunités que déploie ce texte et aux réserves qu'il inspire.

Enfin, quatre témoins du secteur nous feront part de leurs visions et questions au regard de leur pratique des fondations. Sophie Fourchy-Spiesser, responsable de la fondation d'entreprise Carrefour nous dira si elle perçoit des ouvertures nouvelles à exploiter. Marc Rigolot, directeur de la FRUP MAIF pourra partager avec nous les réserves dont il me faisait part au moment de la préparation de cette session. Stéphane Martinez, président de la fondation d'entreprise Mécènes et Loire qui fait interagir vingt-huit entreprises fondatrices sur un territoire nous dira si les entrepreneurs voient dans ce dispositif une capacité à abonder des sujets qui leur tiennent à cœur. Enfin, Sandrine Maisano, qui a créé la fondation d'entreprise Chris pourra nous dire comment un réseau de franchisés pourrait (ou non) tirer profit des nouveaux dispositifs.

Je voudrais préciser que s'agissant d'une première lecture partagée de l'article 81, il nous faut penser que toutes les questions sont bonnes et que bien certainement nous ne disposons pas encore des réponses ni du recul nécessaire : c'est donc bien un travail d'investigation que nous démarrons.

## Analyse technique du dispositif

### Stéphane Couchoux

Avocat associé, FIDAL

L'article 81 de la loi ESS prévoit donc que les deux dernières phrases du dernier alinéa de l'article 19-8 de la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat sont remplacées par une phrase ainsi rédigée : *«Elle peut toutefois recevoir des dons effectués par les salariés, mandataires sociaux, sociétaires, adhérents ou actionnaires de l'entreprise fondatrice ou des entreprises du groupe, au sens de l'article 223 A du code général des impôts, auquel appartient l'entreprise fondatrice.»*

Je vous rappelle que **la capacité juridique des fondations d'entreprise est limitée**. Les ressources des fondations d'entreprise sont en effet définies limitativement par la Loi (art. 19-8) :

- versements que chaque fondateur s'engage à effectuer
- subventions publiques
- produits des rétributions pour services rendus
- revenus générés par la dotation initiale comme par les ressources précédentes
- dons des salariés de l'entreprise fondatrice et du groupe fiscalement intégré
- reversements des Fonds de dotation (Loi LME).

Sont ainsi **interdits, sous peine de retrait de l'autorisation administrative** (art. 19-8 de la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987) à la fondation d'entreprise, les ressources suivantes :

- l'appel à la générosité publique
- les dons (autres que ceux des salariés) et les legs.

L'intention du législateur est de viser les personnes détenant ou dirigeant les entreprises habilitées à constituer des fondations d'entreprise, c'est-à-dire limitativement (article 19, L. n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat relatives aux fondations modifiée) :

- les sociétés civiles ou commerciales
- les établissements publics à caractère industriel et commercial
- les coopératives
- les institutions de prévoyance ou des mutuelles.

Dans ce contexte très spécifique aux fondations d'entreprise, il semble important de procéder à un rappel exhaustif des notions juridiques de *«Salariés / Mandataires sociaux / Sociétaires / Adhérents / Actionnaires»* visées par le nouveau dispositif :

| CATÉGORIE / DÉFINITION | DROIT SOCIAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | DROIT DES SOCIÉTÉS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | DROIT FISCAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| « Salarié »            | <p>Définition unique en droit social de la notion de salarié (c'est-à-dire définition commune en droit du travail et en droit de la sécurité sociale) :</p> <p>À partir de l'article L311-2 du CSS, la jurisprudence a défini les 4 éléments qui déterminent l'assujettissement au régime général (sauf personnes faisant l'objet d'un texte particulier) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une prestation de travail ;</li> <li>• existence d'un contrat ;</li> <li>• versement d'une rémunération ;</li> <li>• existence d'un lien de subordination (critère décisif et définition commune du lien de subordination au regard du droit du travail et de la SS [C. Cass. « Société Générale » 13/11/1996]).</li> </ul> | <p>Pas de définition légale : en principe est salarié toute personne liée à l'entreprise par un contrat de travail, c'est-à-dire placée dans un lien de subordination juridique vis-à-vis de l'employeur.</p> <p>Dans la pratique, cela comprend les salariés en CDI, en CDD et en contrat d'apprentissage.</p> <p>En revanche, les personnels intérimaires, les stagiaires et les demandeurs d'emploi participant à des actions d'évaluation en milieu de travail sous forme de stage, prescrites par pôle emploi, ne sont pas pris en compte.</p> | <p>Pas de définition légale :</p> <p>D'une manière générale, possèdent la qualité de salarié les personnes qui sont liées à un employeur par un contrat de travail ou encore qui sont tenues, vis-à-vis de ceux qui utilisent leurs services, par des liens de subordination ou d'étroite dépendance (statut professionnel, discipline, échelles de traitement, etc.), ainsi que les titulaires d'un statut particulier leur conférant cette qualité.</p> |
| « Mandataire social »  | <p>Pas de définition propre en droit social. Renvoi au droit commercial et au droit des sociétés.</p> <p>Le mandataire social peut cumuler dans certaines conditions son mandat social avec un contrat de travail.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>Personne (physique ou morale) ayant autorité pour représenter et engager la personne morale (société, association, ...) auprès des tiers (Président de SAS, (PDG) de SA, Gérant de SARL, président d'association...)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Pas de définition propre en droit fiscal.</p> <p>Renvoi au droit commercial et au droit des sociétés</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| « Sociétaire »         | <p>Pas de définition propre en droit social</p> <p>Renvoi au droit civil</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Nom donné au porteur de parts sociales d'une coopérative.</p> <p>Ces derniers disposent de la double qualité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• d'associés : détenteurs du capital de la coopérative par la possession de parts sociales</li> <li>• et de clients : utilisateurs de ses produits et services</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              | <p>Pas de définition propre en droit fiscal.</p> <p>Renvoi au droit civil</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| CATÉGORIE / DÉFINITION | DROIT SOCIAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | DROIT DES SOCIÉTÉS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | DROIT FISCAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| « Adhérent »           | <p>En droit social le terme d'adhérent n'a pas de définition propre.</p> <p>(On retrouve le terme d'adhérent lorsque les salariés bénéficient par exemple d'un plan d'épargne d'entreprise, d'un contrat collectif de frais de santé, de prévoyance ou de retraite complémentaire.)</p> <p>Le terme d'adhérent se retrouve très fréquemment dans le monde de la mutualité et des institutions de prévoyance : Il s'agit d'une personne ayant souscrit un contrat auprès d'une mutuelle régie par le Code de la Mutualité. Par exemple, une couverture maladie complémentaire.</p> <p>Synonyme : sociétaire.</p> | <p>Un adhérent est une personne physique qui, au sens large du terme, comprend toutes les personnes qui sont membres et donc qui adhèrent à une organisation.</p> <p>Le terme d'adhérent se retrouve très fréquemment dans le monde de la mutualité et des institutions de prévoyance : Il s'agit d'une personne ayant souscrit un contrat auprès d'une mutuelle régie par le Code de la Mutualité. Par exemple, une couverture maladie complémentaire.</p> <p>Synonyme : sociétaire.</p>                                                                                                                                                                                                              | <p>Pas de définition propre en droit fiscal.</p> <p>Le terme d'adhérent est employé notamment pour désigner les personnes qui adhèrent à des centres de gestion agréés ou à des associations agréées.</p> <p>En application de l'article 1649 quater C du CGI, les adhérents des centres de gestion doivent avoir la qualité d'industriel, de commerçant, d'artisan ou d'agriculteur.</p>                                                                                                                                 |
| « Actionnaire »        | <p>Pas de définition propre en droit social.</p> <p>Renvoi au droit commercial et au droit des sociétés.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Au sens strict, l'associé est membre d'une société de personnes (SARL), là où l'actionnaire est membre d'une société de capitaux (SA).</p> <p>Les droits sociaux de l'associé (entendu restrictivement) sont appelés parts sociales, ceux des actionnaires sont les actions.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Pas de définition propre en droit fiscal.</p> <p>Renvoi au droit commercial et au droit des sociétés.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| « Associé »            | <p>Pas de définition propre en droit social.</p> <p>Renvoi au droit commercial et au droit des sociétés.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Au sens large, un associé est une personne qui est membre d'une société (entreprise constituée juridiquement sous la forme d'une société).</p> <p>C'est-à-dire une personne qui a adhéré au contrat de société et qui, en contrepartie d'un apport, reçoit des droits sociaux ou titres sociaux représentant les droits de l'associé contre la société : droit de vote, droit au dividende, droit au boni de liquidation, etc. (article 1832 du Code civil qui définit les associés comme les « personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter »).</p> | <p>Pas de définition propre en droit fiscal.</p> <p>Renvoi au droit commercial et au droit des sociétés.</p> <p>On peut relever à ce titre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une incertitude quant à l'application du dispositif aux personnes physiques ou morales ?</li> <li>• et un « oubli », à savoir le « simple » associé de SARL qui n'est pas actionnaire. S'il n'est pas par ailleurs mandataire social (gérant) ou salarié de la SARL, cet associé de SARL semble exclu du dispositif.</li> </ul> |

## Philippe-Henri Dutheil

Avocat, EY

Je me pose également la question de l'application de cette disposition aux actionnaires de SICAV.

## Stéphane Couchoux

J'en viens au concept de « dons » lui-même et rappelle qu'au plan strictement juridique, s'agissant des dons aux fondations d'entreprises, sont visés par le nouveau dispositif :

- les seuls dons manuels et non les donations et les legs,
- et, *a priori*, les dons en numéraire à l'exclusion des dons en nature, sans limite de territorialité au plan juridique.

Surtout, j'attire votre attention sur une **carence importante du dispositif au plan fiscal**. En effet, contrairement aux dons des salariés aux fondations d'entreprise, le nouveau dispositif n'a pas été introduit à l'art 200-1 du CGI pour l'application de la réduction d'impôt mécénat au taux de 66 %. Il rappelle que l'article 200 est ainsi rédigé :

*1. Ouvrent droit à une réduction d'impôt sur le revenu égale à 66 % de leur montant les sommes prises dans la limite de 20 % du revenu imposable qui correspondent à des dons et versements, y compris l'abandon exprès de revenus ou produits, effectués par les contribuables domiciliés en France au sens de l'article 4 B, au profit :*

*a) De fondations ou associations reconnues d'utilité publique sous réserve du 2 bis, de fondations universitaires ou de fondations partenariales mentionnées respectivement aux articles L. 719-12 et L. 719-13 du code de l'éducation et, pour les seuls salariés des entreprises fondatrices ou des entreprises du groupe, au sens de l'article 223 A, auquel appartient l'entreprise fondatrice, de fondations d'entreprise, lorsque ces organismes répondent aux conditions fixées au b ;*

*b) D'œuvres ou d'organismes d'intérêt général ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel, ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, notamment à travers les souscriptions ouvertes pour financer l'achat d'objets ou d'œuvres d'art destinés à rejoindre les collections d'un musée de France accessibles au public, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises ;*

Pourtant cette question a été soulevée dans les débats parlementaires mais le législateur n'a pas donné suite dans le cadre de cette loi car globalement la Loi ESS n'a pas de portée fiscale.

Cette nouvelle disposition aura un impact limité pour les « nouveaux donateurs » si elle n'a pas de portée au plan fiscal.

Pour éviter une mesure législative sans doute compliquée à prendre dans le contexte budgétaire actuel, je suggère qu'une simple instruction fiscale étende la portée du a) (dons aux fondations d'entreprise) voire du b) de l'article 200-1 (dons aux organismes d'intérêt général) aux dons réalisés dans le cadre du nouveau dispositif. Je conclurai cette introduction technique en indiquant que la solution peut consister pour les entreprises à créer un fonds de dotation « adossé » (voire en substitution) à la fondation d'entreprise.

## Philippe-Henri Dutheil

Je suis de mon côté satisfait du texte et de la manière dont le Centre Français des Fonds et Fondations a porté les demandes.

Une question se pose sur l'accès des associations aux fonds publics.

D'un point de vue politique il y a de moins en moins de moyens publics disponibles pour les OSBL il appartient donc d'identifier des sources nouvelles et d'accroître celles des structures distributives existantes.

L'ADN des fondations d'entreprise comme des FRUP, réside dans le service de missions d'intérêt général il faut donc d'abord répondre au besoin d'intérêt général tel qu'il se pose de façon de plus en plus pressante. Quelques exemples dans ma pratique quotidienne montrent que la mise en œuvre d'une communication de la fondation d'entreprise en direction des salariés peut se révéler très complexe. Il est notamment difficile d'expliquer aux salariés qu'ils peuvent faire un don à leur fondation. C'est donc une très bonne initiative que l'ouverture comme donateurs aux actionnaires et aux mandataires sociaux. Mais il faudra définir clairement le périmètre couvert, ainsi quid des détenteurs de parts de SICAV ?

Il va vous falloir aussi interpréter ce qu'est un actionnaire adhérent. N'attendez pas que les décrets sortent pour exprimer ce que le secteur veut. Apportez votre pierre à l'édifice. Ayez une démarche pro active sur la réponse à donner. Je trouve l'ouverture intéressante, nous sommes interrogés par les fondations d'entreprise. Ce qu'on veut c'est attirer nos filiales étrangères et dirigeantes, filiales commerciales. L'intérêt de ce dispositif n'est à mon sens pas abouti. Les mandataires sociaux dans les groupes étrangers : auront-ils la capacité de contribuer ?

## L'avis des fondations

### Sophie Fourchy-Spiesser

Responsable de la Fondation d'entreprise Carrefour

Une Fondation d'entreprise doit avant tout préserver sa mission d'intérêt général. Le rôle et la responsabilité de sa gouvernance sont très importants. Ses administrateurs apportent en effet leur analyse, expertise et conseils dans les choix et orientations qu'elle prend. Les salariés y sont représentés par délégation d'une personne nommée au titre d'administrateur représentant des salariés. Dans l'hypothèse d'une sollicitation des dons des parties prenantes de l'entreprise tels que décrits par l'article 81 il faudra se garder des possibles inflexions sur les choix des projets soutenus, et s'assurer de vraiment rester fidèles à la mission d'intérêt général. Il faut donc réfléchir aux garde-fous pour préserver l'intégrité du projet de fondation cependant. Cette ouverture est un moyen certain d'impliquer plus largement l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et nous y sommes favorables. La taille et la structure d'une entreprise sont des facteurs à prendre en compte. Carrefour est une entreprise directement implantée dans 10 pays et 33 au travers des partenaires franchisés. Elle compte 360 000 personnes salariées dans le monde qui ont des intérêts et des cultures très différentes. Du fait de cette diversité, il peut être très difficile de diriger une Fondation dont la vocation est d'apporter des réponses rapides, efficaces et concrètes. Le simple exemple de réponses lors des catastrophes, permet de juger de la capacité du Groupe à pouvoir intervenir de façon concertée et conjointe. Dès les premières heures, la Fondation Carrefour se mobilise pour apporter le soutien financier aux équipes qui se mobilisent sur le terrain en collaboration avec les ONG ou autorités locales pour apporter une réponse adaptée aux besoins exprimés. Nous avons initié une mobilisation de nos partenaires et salariés de l'entreprise de ce cadre très précis. Il est vraisemblable que l'appel aux dons de nos parties prenantes pourrait faire sens et augmenter alors significativement la capacité d'action de la fondation sur des programmes ponctuels.

### Stéphane Martinez

Président, Mécènes et Loire

Je représente un collectif de 28 entreprises fondatrices et non une grosse entreprise. J'essaie de bien intégrer les membres fondateurs. On a donné à l'assemblée fondatrice tout pouvoir pour décider. Je ne sais pas comment je pourrais intégrer des nouvelles personnes dans la gouvernance. Représenter et associer 28 entreprises dans la gouvernance et en les incluant vraiment, en étant participatif c'est difficile, inclure leurs 2 500 salariés cela paraît

trop complexe : on n'a pas essayé de chercher ces dons. Quand on dit qu'il faut veiller à l'intérêt général dans les fondations d'entreprise, je ne m'inquiète pas pour nous : ça ne fait pas débat chez nous car c'est l'intérêt général qui nous réunit et nous fait agir ensemble en dehors de toute communication individualisée des entreprises puisque le nom même de la fondation échappe à chacun de nous, donc je n'ai pas ce souci. On ne fait pas de mécénat sportif dans le cadre de la fondation d'entreprise, justement parce qu'il est source de difficultés d'interprétation et c'est ce qui nous a conduits à constituer à côté un fonds de dotation dédié à l'accompagnement des sportifs de haut niveau afin qu'ils puissent mener carrière professionnelle et vie d'athlète de compétition, là encore nous restons très vigilants aux formes données aux soutiens.

### Marc Rigolot

Directeur général, Fondation MAIF

Je suis tout à fait d'accord avec ce qui a été dit et favorable à ce qu'on augmente la surface de financement des fondations. Cependant, j'alerte sur les inquiétudes sur les problématiques fiscales qu'il y a derrière. Les dispositions relatives au mécénat sont tendues, dans un contexte où l'État, endetté, regarde avec attention toutes les niches fiscales. Une dilution de ce qu'est le monde des fondations, une généralisation de la capacité à faire appel à la générosité du public (pour certaines entreprises ou enseignes généralistes, le nombre de salariés, actionnaires, membres ou adhérents peut être absolument considérable) cela pourrait avoir des conséquences négatives au niveau de l'image des fondations pour le législateur. Qui plus est, pour une mutuelle, ses sociétaires sont ses clients. Si on ouvre à l'ES la possibilité de faire appel à la générosité des sociétaires, pourquoi l'interdire aux entreprises traditionnelles envers leurs clients ? On est alors proche de la notion d'appel à la générosité du public.

Ceci étant la Fondation Maif est une Frup donc pas vraiment concernée par l'article 81. Aujourd'hui, il faut maintenir une porte étroite entre la Maif et la fondation Maif, on nous demande souvent si on fait de la R&D pour la Maif, mais nous ne le faisons surtout pas. Et nous entretenons une véritable séparation pour sécuriser cette notion d'intérêt général qui est le fondement même de la fondation. Si demain, les fondations d'entreprise peuvent faire appel à la générosité de leurs publics, comment pourront-elles sécuriser cette notion d'Intérêt Général ? Comment vont-elles utiliser les fichiers clients, comment distinguer leur communication de celle de l'entreprise ? Et quelles implications fiscales si le lien est trop fort ? Ce risque de confusion entre entreprises et fondations, est-il une bonne chose ? Ce n'est

déjà pas simple mais il sera compliqué de montrer que chacun est à sa place. Enfin, les Frup ont de fortes contraintes parce qu'elles font appel à la générosité du public (CER par exemple). Pourquoi seraient-elles les seules à les avoir (pour mémoire, ce dispositif permet de sécuriser la gestion par la transparence dans le cadre de l'intérêt général). Ce dispositif lié à ce nouveau texte permettrait également d'avoir les avantages (appel aux dons) sans les inconvénients (contraintes). Est-ce une bonne chose, sur le moyen/long terme pour le monde des fondations ?

Il faudra absolument que la fondation d'entreprise se mette en demeure d'accroître encore les garanties d'intérêt général pour que la sollicitation de ses réseaux contribue effectivement à une véritable plus-value au bénéfice de la société française.

### **Sandrine Maisano**

Expert Stratégie et Développement, Synalia

**J'ai le rôle du chat gris. Je ne vais pas revenir sur l'aspect de la notion d'intérêt général. J'ai identifié différentes opportunités :**

- économique : nouvelle opportunité de dons
- management : Implication et mobilisation des équipes
- développement du modèle de management participatif et d'ouverture
- implication nouvelle de la gouvernance

**J'ai également identifié des alertes :**

- Une bonne communication interne sur le sujet est indispensable
- il faut rester sur base du volontariat (les salariés ne doivent pas se sentir obligés)
- il faut rester anonyme sur les dons (ne pas stigmatiser les personnes qui ne donnent pas).

## **Débat**

**De la salle** (Patrick Dugard)

Je m'interroge sur les questions des conflits d'intérêts pour les salariés de l'entreprise qui pourraient en même temps occuper des postes de mandataires sociaux au sein d'associations ou structures d'utilité sociale relevant du secteur non marchand initiées par l'entreprise.

### **Stéphane Couchoux**

Je ne comprends pas certaines réactions qui établissent des passerelles trop rapides entre mécénat des entreprises ou des dirigeants et le risque « inhérent » de conflits d'intérêt. Je trouve que cela nous ramène dix années en arrière (la loi Aillagon de 2003 avait précisément pour objectif de

passer d'une culture de suspicion à une culture de confiance en matière de mécénat...). Pourquoi cette frilosité pour les dons des mandataires sociaux à « leur » fondation d'entreprise alors que le prérequis juridique, et nous avocats sommes là pour y veiller, est de soutenir un véhicule (fondation d'entreprise) et des projets d'intérêt général ?

Je préfère pour ma part regarder devant, le futur, et faire le lien entre ce type de mesure qui vise à encourager le mécénat des parties prenantes de l'entreprise et la RSE.

Or, depuis le rapport Attali de 2013 sur le *Mouvement pour l'Economie Positive*, que soutient mon Cabinet et auquel un de mes collaborateurs a contribué, il est probable qu'une nouvelle définition légale de la société (commerciale) soit donnée pour y intégrer cette dimension RSE. Il faudra en particulier suivre le Projet de loi Macron pour libérer l'activité et l'égalité des chances économiques qui pourrait reprendre la proposition de J. Attali et modifier l'article 1833 du Code Civil qui jusqu'alors donne une définition très « Freidmaniène » de la société « *constituée dans l'intérêt commun des associés* ».

La nouvelle définition de la « société » proposée pourrait être la suivante : « *Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés* » en ajoutant la phrase suivante à la suite du texte déjà existant : « *Elle doit être gérée au mieux de son intérêt supérieur, dans le respect de l'intérêt général économique, social et environnemental.* »

Avec une telle définition légale de la « société », nul doute que le mécénat de l'entreprise et de ses parties prenantes (salariés, dirigeants, actionnaires et même ses filiales, fournisseurs et clients...) s'inscrira naturellement (et sans suspicion !) dans la vision de l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle et de ses engagements en matière de RSE. Dans la mise en pratique : comment fédérer ses salariés ?

### **Marc Rigolot**

Avec 2,5 millions de sociétaires, si nous mettons en place une campagne de sollicitation nous avons une légitimité, une crédibilité. Avec un taux de retour raisonnable on peut espérer un retour d'environ un million d'euros de dons au bénéfice des actions d'intérêt général que nous menons, est-ce que ce type de disposition est légitime ? Peut-on le faire dans le cadre de la FRUP ? Ce n'est pas exclu qu'on le fasse dans l'avenir. Jusqu'à présent on s'était contentés des financements apportés par la Maif.

### **Béatrice de Durfort**

Là où je vois changer les choses, c'est que la différence se trouve dans le fait que ce soit une sollicitation, c'est une possibilité d'adhésion à un projet, et c'est aussi une opportunité de dépasser les clivages salariés – actionnaires si tendus dans la société française dans un bien commun supérieur, mais c'est peut-être mon côté idéaliste : un affectio societatis construit sur la question du sens !

### **Philippe-Henri Dutheil**

Pour continuer un cran plus loin et aller dans la contradiction. Je voudrais revenir sur la question des frontières entre secteur lucratif et secteur non-lucratif et rappeler que les entreprises sont aussi responsables, et préoccupées d'enjeux de bien communs. Les OSBL n'en sont pas les seuls acteurs au sein du secteur privé et les entreprises – certaines entreprises – sont très actives à modifier les perspectives.

J'ai dénoncé le type de comportement qui consiste à toujours parler de social-washing quand on parle de mécénat des entreprises, ce n'est pas juste un outil ou un prétexte pour que l'on dise d'elle : « regardez comme on est irréprochable ». Ce temps me semble révolu.

L'ESS serait une opposition à l'économie marchande ? Mais les frontières bougent. Regardez l'économie positive, elle entraîne un changement fondamental entre le secteur lucratif et non lucratif. Quatre pays ont d'ores et déjà intégré dans leur dispositif juridique une société à capital à lucrativité limitée ou à but non lucratif. On intègre le fait que les entreprises lucratives, entreprises par nature capitalistes pourraient avoir la capacité d'avoir une logique qui n'est plus capitaliste. Ce sont la Belgique, la Grande Bretagne, les USA et l'Italie. L'état du Maryland a été pionnier sur la question et aujourd'hui douze états ont adopté ce type de structure. Aujourd'hui nous avons un changement de paradigme.

### **Patrick DUGARD**

La relation du monde anglo-saxon à l'intérêt n'est pas la même.

### **Philippe-Henri Dutheil**

La jurisprudence a dû trancher pour savoir si la politique de mécénat équivalait à un abus de bien social. La question a été clairement tranchée par les autorités compétentes mais il ne faut jamais perdre de vue que le mécénat est au service de l'intérêt général. La fondation d'entreprise, en consacrant la mise en place par l'entreprise d'une personne morale dédiée à l'intérêt général, parachève l'engagement de l'entreprise en ce sens.

### **Stéphane Couchoux**

Je note avec intérêt que les jeunes entrepreneurs veulent de plus en plus souvent faire « 2 en 1 » : créer et développer un « business » mais le conjuguer avec un volet sociétal. Nous arrivons à mettre en œuvre des schémas panachés mais il nous manque effectivement en France une « vraie » structure hybride à mi-chemin entre la société commerciale (ou coopérative) et la « fondation » (avec avantages fiscaux). Si l'on parle du mécénat des parties prenantes de l'entreprise (dont les salariés), inversement le mécénat de l'entreprise n'est pas neutre pour les salariés.

Il convient par exemple d'être vigilant sur les entreprises qui confondraient « mécénat et œuvres sociales » au risque de contrevenir au respect du monopole du comité d'entreprise...

Un autre exemple : l'entreprise mécène doit évaluer et anticiper en termes de communication interne l'impact de sa politique de mécénat sur le calcul de la participation des salariés au résultat de l'entreprise.

Il y a d'autres sujets que l'entreprise doit appréhender pour fédérer et rassurer ses salariés quand elle s'engage dans le mécénat, en particulier par le biais de sa « fondation » d'où l'importance de les impliquer très en amont.

### **Sophie Fourchy-Spiesser**

Carrefour travaille depuis plusieurs années dans ce sens. Pour renforcer l'appui aux associations, elle a mis en place des appels à projets en partenariat avec les magasins, organise des appels aux dons des clients et collecte des produits de première nécessité. Elle propose des produits partage dont le bénéfice revient aux associations partenaires. Les ressources humaines, matérielles et financières conjointes de l'entreprise sont des atouts et permettent de générer un effet levier incroyable. Dans le cadre de l'aide alimentaire en France par exemple, la Fondation cofinance la logistique des associations (camions frigorifiques, chambres froides, etc.) et mobilise l'entreprise afin que soit organisé le don quotidien de denrées par les magasins aux associations qui les redistribuent aux personnes bénéficiaires. En 2014, le soutien financier de plus de 250 000 euros pour l'achat de 15 véhicules a permis aux associations de venir collecter en magasin l'équivalent de 77 Millions de repas.

### **Stéphane Martinez**

Si notre fondation d'entreprise reçoit des dons de mandataires sociaux ou actionnaires, est-ce qu'on doit changer nos statuts ?

### Stéphane Couchoux

Il ne faut pas confondre «donateur» et «membre du conseil d'administration». Les règles de gouvernance des fondations d'entreprise sont précises : au plus 2/3 de représentants des entreprises fondatrices et de ses salariés ; 1/3 au moins des personnes qualifiées externes. Ces règles ne sont pas impactées par le nouveau dispositif issu de la Loi ESS et vous n'avez donc pas à modifier vos statuts.

### Philippe-Henri Dutheil

La fondation d'entreprise décidera toute seule si elle propose à ses salariés de donner. La règle sera statutaire. La loi du 31 juillet 2014 ouvre le champ des donateurs. C'est au choix, à la carte, on peut demander aux adhérents, actionnaires.

### Stéphane Martinez

Nous qui sommes multiples, vous vous rendez compte du chamboulement que ça peut donner ?

Quels sont les avantages que conservent les fondations par rapport aux fonds de dotation ?

### Stéphane Couchoux

**Selon moi, comparée au fonds de dotation, la fondation d'entreprise présente les seuls avantages suivants :**

- la possibilité d'employer le terme « fondation » (d'entreprise) dans la dénomination et les logos, c'est un « label » de confiance renforcé par la lisibilité de l'engagement des fondateurs sur 5 ans dans le cadre du programme d'action pluriannuel. Cet aspect est pour moi le plus significatif en faveur des fondations d'entreprises. Il autorise même certaines entreprises à inscrire le label « fondation » dans le cadre d'une véritable stratégie de marque :
- l'éligibilité aux subventions publiques des fondations d'entreprise est rarement actionnée par les fondations d'entreprise mais il existe quelques exemples intéressants par exemple pour des fondations de bailleurs sociaux ou de clubs sports professionnels très impliqués au plan local et donc proches des collectivités locales.

Aujourd'hui, je dirais que 8 projets de « fondation » sur 10 portés par une entreprise cliente prendront la forme juridique d'un fonds de dotation car cette forme de fondation est ouverte à tout type de mécènes, est plus simple à créer, et bénéficie d'un mode de gouvernance libre. Le 9<sup>e</sup> projet sera une fondation d'entreprise ou une fondation sous égide. Le 10<sup>e</sup> sera la conjugaison d'une fondation d'entreprise avec un fonds de dotation.

Questions sur le conflit d'intérêt : il se pose quelle que soit la forme juridique de la fondation, y compris pour une FRUP.

### Philippe-Henri Dutheil

Avec peut-être une nuance : j'ai une réserve sur le fonds de dotation comme outil au service de l'intérêt général. Au départ quand on a importé ce modèle des États-Unis, nous avons été nombreux à considérer que c'était un ovni juridique.

Le fonds de dotation constitue un outil plus simple de levée de fonds. Le problème : si 50 fonds disposent vraiment des moyens nécessaires pour réaliser leur objet social c'est probablement le maximum et on a constitué bien trop de coquilles vides ou insignifiantes.

Je trouve que le fait de fixer un montant de dotation à 15000 euros est une aberration. C'est un seuil ridiculement bas.

### Béatrice de Durfort

Le seuil a été fixé par décret, ce que nous souhaitons c'est que les fondateurs se rendent compte qu'ils engageaient un projet d'intérêt général et qu'ils cessent de créer des coquilles vides, oui en effet on aurait souhaité un seuil plus élevé...

### Philippe-Henri Dutheil

Le fonds de dotation est conçu comme étant un outil de levée de fonds ce que n'est pas la fondation d'entreprise qui est pleinement un outil d'affectation patrimonial à des missions ou œuvres d'intérêt général. Tout va résider dans la notion d'intérêt général. Sachez que les préfets vont devoir vérifier la notion d'intérêt général avec beaucoup plus d'attention dans les créations de fonds de dotation.

Rappelons aussi que l'on doit regarder si le fonds de dotation n'est pas un outil de blanchiment de capitaux, à savoir, l'argent sale venant par exemple de l'esclavage sexuel, drogue. (déclaration de soupçon de trafic s'imposant aux professionnels assujettis).

### Béatrice de Durfort

C'est un sujet qui nous concerne beaucoup au niveau européen et mondial. En Espagne, au terme des travaux menés par le GAFI les fondations ont l'obligation de documenter (provenance destination et objet) tout mouvement de plus de 100 euros, tandis que pour les entreprises l'obligation est déclenchée dès 1000 euros : le secteur est donc considéré par les autorités comme dix fois plus suspect que le monde de l'entreprise ! C'est quand même préoccupant.

Le Donors and foundations networks et Europe (Dafne) et le centre européen des fondations sont très attentifs à cet enjeu : des dispositions trop brutales pourraient paralyser l'action de nos secteurs.

## De la salle

Dans le secteur associatif, on peut passer à travers les mailles du filet. Argent avec zéro contrôle extérieur. Connaissance d'aucun contrôle fiscal.

### Philippe-Henri Dutheil

On les a via les rescrits fiscaux. Initialement sur 10 demandes, 9 étaient positives. On a eu pendant des années des gens très à l'écoute de nos structures. Cette culture et cette génération d'administrateurs publics ont disparu. Aujourd'hui nous sommes sur une logique inverse. Sur 10 demandes, 9 reviennent négatives

### Stéphane Couchoux

Je voudrais en venir à ce que je pense être un « expert » dans nos domaines du mécénat, des fondations et de l'ESS. Le Droit est plus qu'une expertise. C'est aussi je pense un outil au service de la Société, de nouveaux modèles à inventer dans un monde complexe et en crises. Il faut que les avocats, et plus généralement les « experts » dans nos domaines d'intervention s'appuient sur leur expertise technique pour inventer ces solutions et modèles avec leurs clients. L'avocat sera aux côtés de son client pour promouvoir et défendre ces innovations notamment auprès de l'Administration fiscale.

Il ne vous a pas échappé que nous sommes au XXI<sup>e</sup> siècle. Or, la doctrine de l'Administration fiscale en matière de mécénat définissant notamment les domaines d'intervention (social, culture, environnement,...) n'a pas été actualisée depuis les années 80... Si j'admets volontiers mon côté *vintage* pour la musique des années 80, je pense en revanche qu'il faut se tourner vers l'avenir pour répondre, via le mécénat et les fondations, aux enjeux sociétaux d'aujourd'hui lesquels sont immenses.

Pour vous donner une illustration en matière fiscale de la nécessité d'avancer et d'innover sur nos sujets et dans ce contexte, je n'hésite pas avec mes équipes à appuyer des projets d'associations ou de fondations souhaitant bénéficier du dispositif mécénat qui seront axés sur des principes contenus dans le « Bloc de constitutionnalité » (parité Homme / Femme ; liberté d'association, développement durable,...) lesquels ne figurent pas dans la doctrine de Bercy en matière de mécénat mais qui s'imposent.

### Philippe-Henri Dutheil

Il n'existe pas de labels qui octroient la capacité à émettre des reçus fiscaux automatiquement. Une structure RUP peut être considérée par l'administration fiscale comme n'étant pas d'intérêt général au sens fiscal.

## Béatrice de Durfort

Pour conclure et revenir sur l'article 81 je vois qu'il nous reste pas mal de pistes à explorer et vraisemblablement des précisions à obtenir de l'administration. Notamment on l'a vu sur le plan fiscal. La position du Centre Français des Fonds et Fondations sera bien certainement de pousser à ce que les dispositions découlant de l'appel à la générosité du public (AGP) s'appliquent également aux fondations d'entreprise qui feraient appel aux dons de leurs parties prenantes telles que décrites dans la loi ESS article 81 afin de respecter une égalité de traitement avec les autres collecteurs auprès du public. Il faudra peut-être réfléchir à des seuils et ces questions risquent de ressurgir dans le cadre des débats engagés avec la Cour des Comptes sur le CER, la générosité du public et l'AGP.

À ce que nous comprenons cet article n'aura pas de décret d'application. Bercy produira vraisemblablement des textes d'encadrement.



---

# ATELIER 11

---

## Communication des fondations, images et éthique

---

### Modérateur

**Nicolas Rossignol**

Journaliste

### Intervenants

**Yaële Aferiat**

Association française  
des Fundraisers

**Isabel Kurata**

ACT Responsable

**Agnès Lamoureux**

Fondation de France

## Rappel sur le droit à l'image

### Agnès Lamoureux

Directrice de la communication, Fondation de France

Le droit à l'image est réglementé par l'article 9 du Code civil. Pour chaque usage des images prises, représentant par exemple un bénéficiaire d'une association, deux autorisations<sup>1</sup> écrites sont nécessaires : l'autorisation par laquelle la personne qui apparaît sur l'image accepte d'être photographiée, et l'autorisation par laquelle elle accepte que l'image soit diffusée. Avec l'accord des bénéficiaires, le représentant d'une association peut donner ces autorisations en leur nom.

## De l'importance des ambassadeurs

### Le rôle des ambassadeurs

**Les ambassadeurs d'une fondation ou d'une association peuvent avoir des rôles divers à jouer. Ils peuvent être :**

- la raison d'être d'une fondation (comme Nicolas Hulot pour sa Fondation pour la Nature et l'Homme)
- son porte-parole, un soutien efficace à la médiatisation (comme Eric Cantona pour la Fondation Abbé Pierre)
- une caution pour l'image de la cause (comme Zinedine Zidane pour l'Association européenne contre les leucodystrophies – ELA).

### Les limites, les excès des ambassadeurs

**Les ambassadeurs peuvent être classés en quatre catégories : les légitimes, les impliqués** (comme Adriana Karembeu), **les éphémères<sup>2</sup> et les dangereux.** Par ailleurs, certaines personnalités, choisies pour être ambassadrices, peuvent au fil du temps véhiculer une image du passé, voire être oubliée des plus jeunes. Par exemple, Lino Ventura, créateur de l'association Perce-Neige a progressivement perdu de sa notoriété ; intelligemment, Perce Neige a adopté une nouvelle communication qui n'est plus centrée sur son créateur.

Choisir un ambassadeur n'est pas une tâche aisée. Plusieurs écueils doivent être évités. D'abord, certaines personnalités ne comprennent pas vraiment la cause pour laquelle elles interviennent<sup>3</sup> et la mettent en péril alors qu'elles étaient censées la défendre. Les femmes de président sont quant à elles des personnalités clivantes (en tant que femmes de personnages politiques qui ne font pas l'unanimité) et leur impact sur les donateurs potentiels peut changer lorsqu'elles perdent leur statut. Enfin, certaines personnalités ont une telle aura que les donateurs donnent pour la vedette qu'elles sont, mais ignorent la cause défendue.

## Comment choisir un bon ambassadeur ?

Quelques bonnes pratiques peuvent être soulignées en matière de choix d'un ambassadeur. D'abord, avant de rencontrer un ambassadeur potentiel, la fondation doit définir ses propres attentes par rapport à celui-ci. Ensuite, **la fondation doit précisément expliquer à la personnalité choisie l'objet et les limites de son intervention.** En outre, tout ce qui concerne l'utilisation du nom et de l'image de l'ambassadeur doit faire l'objet d'un contrat écrit. Cet accord écrit est indispensable pour éviter d'éventuelles poursuites judiciaires ultérieures. Par ailleurs, durant son parcours aux côtés de la fondation, l'ambassadeur doit être emmené sur le terrain. C'est une façon de mieux l'impliquer dans la cause qu'il doit défendre. Sans cette immersion, le discours de l'ambassadeur risque d'être artificiel. Enfin, il est préférable, dans la mesure du possible, de construire un partenariat sur le long terme avec l'ambassadeur.

### Isabel Kurata

ACT Responsable

Il faut vraiment chercher la personne qui représente le mieux l'association, celle qui est réellement touchée par la cause et qui est prête à s'impliquer.

### Yaële Aferiat

Association française des Fundraisers

**Avant de choisir un ambassadeur, il faut bien connaître le public visé.** Parfois, plusieurs ambassadeurs peuvent être nécessaires pour cibler différents publics sensibles à différents types de personnalité (sportif, chanteur, etc.).

Généralement, une fondation choisit un ambassadeur dans le but de collecter davantage de fonds. Il faut donc intégrer l'appel aux dons dans la stratégie de communication. **Souvent, l'appel aux dons est un sujet sensible pour les ambassadeurs,** car les Français sont eux-mêmes, pour la plupart, peu à l'aise avec celui-ci. Les ambassadeurs doivent donc être *coachés* sur ce sujet : il faut leur apprendre à solliciter des dons.

1. La Fondation de France propose un formulaire type d'autorisation.

2. Les ambassadeurs éphémères sont ceux qui s'intéressent à une cause au moment où cette implication sert leur actualité (par exemple, la sortie de leur livre).

3. Comme Véronique Jannot pour SOS enfance mal logée.

## Échanges avec la salle

### Nicolas Rossignol

Journaliste

Dans mon association « Tout le monde chante contre le cancer », j'ai commis l'erreur, au départ, de vouloir rassembler des personnalités tous azimuts. Une centaine de personnalités de la télévision ont participé au gala organisé par l'association, mais aucune ne s'est impliquée dans celle-ci et certaines ont même cherché à tirer un profit personnel de leur participation à l'événement. Aujourd'hui, une cinquantaine de personnalités viennent toujours chanter sur nos scènes<sup>4</sup>, mais, comme nous n'avons pas le temps de les *coacher*, nous leur demandons de ne pas prendre la parole au sujet de l'association. Nous n'avons donc ni ambassadeur ni parrain.

### Yaële Aferiat

Les fondations développent une expertise sur les sujets sur lesquels elles travaillent. Les ambassadeurs, qui n'ont pas cette expertise, ont tendance à donner une image caricaturale des causes qu'ils défendent.

### De la salle

L'association a-t-elle des devoirs envers la personnalité qui s'engage ?

### Agnès Lamoureux

L'engagement de l'ambassadeur lui procure une certaine satisfaction.

### De la salle

Les parrains d'associations sont sollicités par le public. Mais ils peuvent parfois être embarrassants et difficiles à gérer, car les journalistes s'intéressent exclusivement aux parrains et ignorent les causes défendues.

4. L'association « Tout le monde chante contre le cancer » réalise plus de 1 000 actions chaque année (actions auprès des malades, événements et actions de sensibilisation, etc.) pour améliorer le quotidien des malades du cancer et de leur famille, auprès de 115 hôpitaux partout en France.

## La place de bénéficiaire dans les actions de communication

### Gérer l'exposition aux médias

#### Agnès Lamoureux

Qui est le bénéficiaire d'une fondation ? Est-ce le porteur de projet ? Est-ce le bénéficiaire en France ou à l'international ? Est-ce l'enfant malade ou le chercheur ?

**En communication, il est nécessaire de montrer les résultats des actions concrètes qui sont mises en œuvre par les fondations.** L'« effet loupe » des médias met en avant les bénéficiaires. Cet effet, très renforcé par Internet et les réseaux sociaux, peut conduire d'un côté à une sorte de stigmatisation des bénéficiaires et susciter un certain voyeurisme. D'un autre côté, les bénéficiaires peuvent aussi être valorisés par la communication d'une fondation. Il est important d'appréhender les effets possibles d'une action de communication avant d'exposer des personnes aux médias.

### Montrer ou non les bénéficiaires pour récolter des dons ?

#### Nicolas Rossignol

Les donateurs donnent-ils davantage en voyant l'image d'un chercheur ou d'un enfant malade aidé par la fondation ?

#### Yaële Aferiat

Le don vient du cœur. Les *marketeurs* ont donc tendance à « jouer sur la corde sensible » des donateurs. En réalité, le dosage entre l'émotion et la raison doit correspondre à l'éthique de l'association ou de la fondation.

#### Agnès Lamoureux

Pour toutes ses campagnes, la Fondation de France fait travailler ensemble sa direction de la communication et son service marketing sur les messages à transmettre. **En tant que directrice de la communication, je suis la garante de la réputation de la Fondation de France.** Pour collecter de l'argent, les fondations ne sont pas dans l'obligation de montrer des images atroces.

#### Isabel Kurata

Pour collecter des dons, les fondations doivent-elles montrer le bénéficiaire au pire de son état ou allant mieux grâce à leur action ?

Une fois que les messages que les fondations souhaitent transmettre sont clairement définis, les agences de publicité sont capables de construire de bonnes campagnes de collecte.

## Les dérives de la publicité

### Agnès Lamoureux

Parfois, des agences de publicité proposent spontanément et gratuitement à la Fondation de France des films très esthétiques, mais mal adaptés au message qu'elle souhaite transmettre. En réalité, l'objectif de ces agences est souvent plus de remporter un concours de publicité que d'aider la cause. Même si les budgets de communication des fondations s'amenuisent, mieux vaut se priver de ce genre de cadeau contre-productif. En règle générale, une fondation doit rémunérer les agences de publicité pour espérer pouvoir intervenir dans le travail des créatifs.

### Nicolas Rossignol

Une fondation doit garder le contrôle sur son message.

### De la salle

Toutes les personnes n'ont pas le même degré d'acceptabilité lorsqu'elles sont confrontées à des « images chocs ». Pour déclencher le don, il faut provoquer une rencontre émotionnelle. Un message particulièrement choquant est d'une grande efficacité à court terme, mais il crée un rejet progressif chez les donateurs.

### Nicolas Rossignol

Avant de lancer toute action de communication, il est important de mener un travail en interne sur les rumeurs, les idées reçues et les questions attendues, pour définir les réponses à apporter. Tout le monde doit parler le même langage au sein de la fondation ou de l'association.

### Agnès Lamoureux

Les outils numériques nous invitent à revoir nos pratiques, et à être très vigilants. Il est difficile de faire disparaître des images une fois qu'elles circulent sur Internet. Elles circulent rapidement sur tous les réseaux médiatiques. Toutefois, Google et la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) offrent des possibilités de faire respecter le droit à l'oubli.

## Exemples de campagnes de communication qui ont été diffusées pendant cet Atelier :

### Les pétales de la Colère / apprentis d'Auteuil

<https://www.youtube.com/watch?v=ihitClnhPM>

### Feed a child

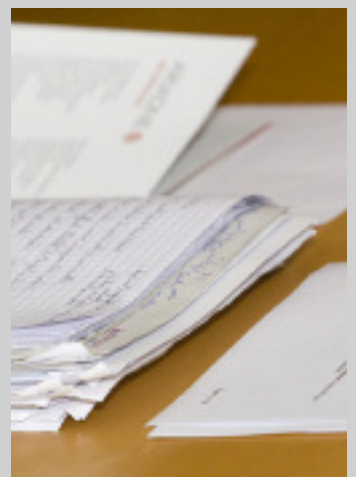
<https://www.youtube.com/watch?v=jtcbotOur2E>

### I wish my son has cancer

<https://www.youtube.com/watch?v=iGi9s7D3UAW>

### Fondation néerlandaise sur ALS

<https://www.youtube.com/watch?v=LJgoByPlk9Q>



---

# ATELIER 12

---

## Comment développer l'engagement des actifs au bénéfice du tiers-secteur ?

---

### Modérateur et intervenant

**Charles-Benoît Heidseick**  
Le Rameau

### Modérateur

**Patrick Bertrand**  
Passerelles & compétences

**Martine Borgomano**  
Fondation des petits frères  
des Pauvres

**Véronique  
de Montlivaults**  
Fondation Emergences

## Le rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs

### Contexte

**Charles-Benoît Heidseick**

Le Rameau<sup>1</sup>

Le rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs<sup>2</sup> est le produit du groupe de travail copiloté par le ministère chargé de la vie associative et Le Rameau<sup>3</sup>. Pendant un an, le groupe de travail a étudié les actifs, a écouté les acteurs associatifs et les partenaires sociaux, a analysé les retours d'expérience et a identifié quatre sujets :

- l'engagement personnel de l'actif
- le projet collectif de l'association ou de la structure d'intérêt général
- le rôle de l'entreprise
- le rôle de la puissance publique.

Le contexte actuel est favorable à l'engagement associatif des actifs, car la volonté d'engagement des actifs en elle-même n'a jamais été aussi forte en France<sup>4</sup>. En outre, les relations entre le secteur associatif d'intérêt général et les entreprises de toute taille n'ont cessé de se développer depuis dix ans, 1 PME sur 3 et ce rapprochement passe par l'engagement des salariés. Enfin, l'implication de la puissance publique n'a jamais été aussi forte dans l'engagement associatif, notamment au travers de la nouvelle Charte d'engagement réciproque entre associations et pouvoirs publics et à travers l'année de la grande cause nationale de l'engagement associatif. Nous ne connaissons pas de crise du bénévolat mais une crise de la gouvernance, la gouvernance associative est très importante.

### L'implication des actifs à la croisée d'enjeux quadripartites

Deux grands types de motivations amènent les actifs à s'impliquer bénévolement au sein d'une association : prendre soin des autres à travers un engagement citoyen et se rendre utile et renforcer ses compétences et développer le lien social.

Les quatre principaux freins qui limitent l'engagement associatif bénévole des actifs sont la méconnaissance des possibilités d'engagement, les contraintes de conciliation des temps, les conditions d'accueil dans les associations<sup>5</sup>, et la précarité de l'emploi de l'actif (mise en risque de son développement professionnel). Face à ces freins, comment les actifs qui se sont engagés peuvent témoigner de leur expérience personnelle et donner envie aux autres de s'engager à leur tour ?

Pour trouver un équilibre entre les besoins du projet associatif et l'envie d'engagement du salarié, l'association doit quant à elle formaliser ses besoins, former les bénévoles associatifs, et accueillir le bénévole en prenant en compte ses classes d'âges et profils : actifs, jeunes, seniors, ce qui est quelque chose de très nouveau.

Ensuite, dans l'entreprise, l'implication de l'employeur dans l'engagement bénévole de ses salariés peut suivre deux logiques : d'une part, une logique individuelle, en facilitant l'engagement personnel de l'actif à travers des solutions d'articulation des temps sociaux ; d'autre part, une logique sociétale, en incluant la possibilité d'engagement des actifs dans la politique sociétale de l'entreprise. Ces deux logiques ne s'opposent pas, mais elles se complètent. D'ailleurs, les employeurs s'engagent de plus en plus dans ce double mouvement. La difficulté pour l'entreprise est l'articulation entre l'engagement individuel et collectif.

Enfin, le rôle principal de la puissance publique est d'apporter une vision aux parties prenantes (actifs et associations). Cette vision est portée par trois types d'actions : la valorisation de l'engagement de l'ensemble des parties prenantes ; l'impulsion d'une dynamique de co-construction entre actifs et associations, entre actifs et employeurs ; et l'accompagnement du mouvement souligne le rôle fondamental des têtes de réseaux et des fondations (comme l'illustre le centre français des fonds et fondations) et des acteurs d'intermédiation pour faciliter le lien entre les acteurs : actifs, associations et entreprises.

En synthèse, nous avons la chance d'être sur des enjeux convergents, il n'existe pas une recette « miracle » qui suffirait à elle seule à lever les multiples freins à l'engagement bénévole des actifs. En revanche, il est possible de renforcer cet engagement et de le développer significativement grâce à un ensemble d'actions cohérentes<sup>6</sup> à articuler entre elles.

1. Association d'intérêt général, le Rameau est un lieu de réflexion et d'expérimentation de partenariats innovants entre associations et entreprises.

2. Les actifs considérés dans le rapport sont les personnes rémunérées pour leur activité professionnelle (entrepreneurs, salariés, agents de la fonction publique).

3. Charles-Benoît Heidseick a remis le rapport interministériel sur l'engagement associatif des actifs à Patrick Kanner, ministre chargé de la Vie associative, le 6 novembre 2014.

4. Sur les 12,7 millions de bénévoles impliqués dans le secteur associatif, 5 millions sont des actifs (sources : Étude IFOP-France Bénévolat L'engagement bénévole ; Études Recherches & Solidarités).

5. 7 % des actifs ont quitté leur engagement à cause de la façon dont ils ont été accueillis.

6. Quinze propositions ont été élaborées par le groupe de travail ; elles figurent dans le rapport interministériel (cf. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/144000666/>)

## Le bénévolat au cœur de la mission des petits frères des Pauvres

### Le bénévolat, un enjeu majeur

**Martine Borgomano**

Fondation des petits frères des Pauvres

Depuis 1946, la Fondation des petits frères des Pauvres apporte son aide et son soutien aux pauvres et en priorité aux personnes âgées isolées ou vivant dans une situation précaire. La Fondation des petits frères des Pauvres bénéficie de l'engagement de 75 bénévoles (mobilisés sur des fonctions supports) et emploie 14 salariés. L'Association des petits frères des Pauvres compte quant à elle plus de 10 000 bénévoles et 500 salariés. **L'association ne pourrait pas mener son action sans le concours des bénévoles** dont la mission est de consacrer du temps aux personnes isolées. En outre, les bénévoles, grâce à leur liberté de parole, apportent une dimension essentielle aux associations et aux fondations : ils obligent les salariés de celles-ci à se poser les bonnes questions.

### Attirer les bénévoles

Le bénévolat est si important pour nous que la communication des petits frères des Pauvres s'articule quasiment exclusivement autour du recrutement de nouveaux bénévoles. Nous menons d'ailleurs des campagnes de recrutement tout au long de l'année.

## Les freins au recrutement des bénévoles par les associations

**Patrick Bertrand**

Passerelles & compétences

Créé en 2002, Passerelles & compétences met en relation des associations de solidarité et des professionnels, dans le cadre de missions ponctuelles bénévoles. Les personnes n'ont généralement pas envie d'être interpellées pour des actions de bénévolat de façon générale ; Passerelles & compétences les sollicite donc sur des sujets précis. Par ailleurs, les propositions des associations sont rarement compatibles avec les vies professionnelles et familiales denses des personnes. **Passerelles & compétences aide donc les associations, en partant de leur besoin, à élaborer des propositions claires qui soient attractives pour les bénévoles.** Cela demande un temps d'accompagnement assez long.

Le travail de Passerelles & compétences consiste aussi à faire savoir que les associations ont les mêmes besoins que les entreprises, à faire savoir que les compétences des actifs peuvent être transposées au milieu associatif, à définir une mission qui engage les actifs sur un temps limité, et à don-

ner aux actifs engagés les moyens de se désengager à tout moment. On se rendait compte que les bénévoles ne savaient pas qu'on pouvait avoir besoin d'eux et n'arrivaient pas à faire la transposition de leur métier dans le domaine associatif.

**Charles-Benoît Heidseick**

Il s'agit de révéler en fait une envie déjà existante. On quitte le bénévolat pour aller vers le mécénat avec le témoignage de Madame de Montlivaults.

## Le regroupement de dirigeants engagés

### Un accompagnement individuel de longue durée

**Véronique de Montlivaults**

Fondation Emergences

La Fondation Emergences regroupe 40 chefs d'entreprise engagés dans le mécénat de compétences. Les dirigeants engagés au sein de cette fondation régionale sont regroupés autour de valeurs de partage et de générosité, pour transmettre leurs compétences entrepreneuriales au bénéfice de porteurs de projets de l'économie sociale. L'ancrage territorial de la fondation est déterminant, car des accompagnements individuels sont mis en place sur trois ans. La réussite de ces parcours d'accompagnement repose en outre sur la préparation des réunions de travail par l'équipe de salariés de la fondation. L'idée est d'être en amorçage sur des porteurs qui n'avaient pas forcément l'environnement social qui les poussait à l'entrepreneuriat mais leur donner des éléments de travail.

## La structuration du projet

La valeur ajoutée d'Emergences réside dans la structuration du projet visant à maximiser les chances du porteur d'obtenir un financement. **L'accompagnement mis en place poursuit deux objectifs : rendre autonome le porteur de projet, et crédible le projet en en assurant la cohérence et la faisabilité économique.**

La fondation joue également un rôle de tremplin, car les projets sont discutés et présentés au sein de la communauté Emergences et portés par les dirigeants accompagnateurs au sein de leurs propres réseaux personnels et professionnels. Elle aide les porteurs à penser, restructurer et prioriser les dossiers.

## Échanges avec la salle

### Quelle articulation entre salariés et bénévoles ?

#### Martine Borgomano

Les bénévoles peuvent avoir plusieurs rôles au sein de la Fondation des petits frères des Pauvres : conseiller les salariés, préparer le travail des salariés, travailler en binôme avec eux. Les bénévoles peuvent ne pas avoir envie d'apporter les compétences de leur domaine professionnel. Au sein d'une association, les salariés et les bénévoles ont des rôles distincts : **les bénévoles mènent la mission, les salariés structurent l'action, sont dans la préparation.** Les bénévoles s'occupent gratuitement des bénéficiaires : nous refusons les legs des personnes accompagnées. Pour recevoir des legs, nous avons créé un fonds de dotation « Transmission et fraternité » qui permet d'aider d'autres structures que les petits frères des Pauvres.

#### Charles-Benoît Heidseick

Les salariés facilitent l'intervention des bénévoles au service de la cause défendue. Les deux statuts se complètent. La question de la liberté est essentielle dans l'engagement bénévole.

#### Martine Borgomano

Pour que cette complémentarité fonctionne, il faut respecter le bénévole et ce qu'il a envie de faire. Souvent les bénévoles s'engagent dans une mission. Dans notre association, les équipes (composées de 30 bénévoles) s'organisent en fonction des contraintes des bénévoles qui la composent (vie active, vie étudiante, retraite, etc.) et de leur nombre.

#### Charles-Benoît Heidseick

Sur cette articulation entre bénévolat et salariat, pourquoi Passerelles & compétences a-t-elle embauché des salariés alors que ne le souhaitait pas auparavant ?

#### Patrick Bertrand

Aujourd'hui, Passerelles & compétences compte 300 bénévoles et six salariés (pour quatre Equivalents temps plein – ETP). Notre souhait est d'employer un minimum de salariés de façon à répondre aux besoins associatifs sans mobiliser plusieurs millions d'euros, nous avons une logique de « pauvre ». Le cœur de passerelles, ce sont les bénévoles. Dans la fondation, les bénévoles occupent toutes les fonctions : ils sont à la fois membres des instances de gouvernance et mènent l'action de la fondation. **Les salariés n'ont pas de rôle opérationnel ; ils animent les bénévoles.** Notre organisation est basée sur le principe de subsidiarité. J'ai aussi remarqué que, lorsqu'aucun bénévole ne souhaite

s'emparer d'un sujet, c'est que ce dernier n'est pas suffisamment mûr pour être traité et ils ont raison. Le terrain reste l'acteur principal, chaque ville décide ce qu'elle a envie de faire sur le terrain.

#### De la salle

Ne rencontrez-vous aucun conflit entre bénévoles et salariés ?

#### Martine Borgomano

Il y a autant de conflits entre bénévoles et salariés qu'entre salariés eux-mêmes ou bénévoles entre eux ou accompagnés et accompagnants. Pour les résoudre, nous avons clarifié le positionnement des bénévoles par rapport aux salariés. Les échecs d'intégration de bénévoles existent, mais nous les décelons très vite : soit le bénévole a été mal orienté, soit il cherchait simplement à se faire embaucher, soit il n'a pas compris le principe du travail en équipe.

#### Patrick Bertrand

Nous avons-nous aussi des conflits et avons développé quelques clés. Passerelles & compétences accueille ses bénévoles en leur remettant un livret d'accueil. Nous insistons sur le fait que chaque bénévole a la même valeur, quel que soit le temps qu'il consacre à la fondation. Ensuite, nous essayons de toujours faire travailler les bénévoles en binôme pour diminuer le stress de chacun. Enfin, nous nous attachons à régler immédiatement les conflits en y consacrant tout le temps nécessaire.

#### Florian Covelli (Fondation de France)

En entreprise, la première source de conflit est la superposition des tâches. Notre première responsabilité, lorsqu'on accueille des bénévoles, est donc de leur confier des missions clairement identifiées (par exemple, à travers des fiches de mission). Par ailleurs, nous observons que le bénévolat se développe plus rapidement au sein des associations qui emploient des salariés que dans les associations qui ne travaillent qu'avec des bénévoles. On est obligés de fédérer sur les valeurs.

## Le cadre du rapport interministériel

**De la salle** (Fondation de France)

Les retraités, les chômeurs et les étudiants représentent un vivier important de bénévoles pour les associations. Pourquoi sont-ils donc absents du rapport interministériel ? Par ailleurs, comment développer l'engagement bénévole en milieu rural ?

**Charles-Benoît Heidseick**

Le cadre de l'étude, à savoir les actifs, a été fixé par le Président de la République. Nous avons étudié le mécénat de compétences pour les futurs retraités. Nous avons constaté que de plus en plus de salariés arrivaient à l'âge de la retraite sans avoir connu la possibilité de s'engager jeunes, ce qui n'était pas le cas des générations antérieures. Leur arrivée dans le monde associatif représente parfois un choc de culture difficile à gérer.

Par ailleurs, le rapport souligne l'importance des structures d'intermédiation sur cette question du bénévolat, comme France Bénévolat, dans les territoires. Nous devons nous appuyer sur ces structures pour renforcer l'engagement associatif en milieu rural et mutualiser plus.

**De la salle** (Vincent Godebout,  
Solidarités nouvelles face au chômage – SNC)

Il est important d'accepter que des personnes à la recherche d'un emploi soient bénévoles : un tel engagement leur permet notamment de se créer un réseau et de valider leurs compétences. Pour autant, le conseil d'administration de SNC ne recommande pas aux chômeurs d'être bénévoles au sein de SNC, car ils pourraient se trouver en concurrence avec des personnes qu'ils accompagnent.

## Le développement des formations pour bénévoles

**De la salle** (Vincent Godebout)

Il est possible d'apprendre à gérer les tensions entre les bénévoles et les salariés. Nous devons donc nous appuyer sur les formations qui existent. Les modules de formation sont par ailleurs plébiscités par les bénévoles, car ils souhaitent régulièrement changer de mission.

**Charles-Benoît Heidseick**

La formation est un sujet essentiel. Nous avons dialogué avec les Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), en particulier Uniformalion, sur la possibilité de consacrer une petite partie de la formation professionnelle à la formation des bénévoles. Nous souhaitons mener une expérimentation de cofinancement pour renforcer la formation des dirigeants bénévoles.

**Patrick Bertrand**

Proposer à des bénévoles de former des bénévoles est la plus belle des reconnaissances pour eux.

## Le bénévolat au sein d'une entreprise

**De la salle**

Comment s'organise le bénévolat au sein d'une entreprise ?

**Charles-Benoît Heidseick**

Plusieurs retours d'expérience sont relatés dans le rapport interministériel. Les différentes formes d'organisation du bénévolat répondent à une diversité de situation. En effet, le bénévolat ne s'organise pas de la même façon dans une Petite ou moyenne entreprise (PME) ou dans une Très petite entreprise (TPE) que dans un grand groupe. En général, au sein d'une entreprise, ce sont les ressources humaines qui organisent le bénévolat.

**Patrick Bertrand**

L'organisation, par une structure externe, du bénévolat au sein d'une entreprise peut garantir une certaine indépendance du management vis-à-vis du salarié.



---

# PLÉNIÈRES 3 ET 4

---

## Associer toutes les richesses humaines à un projet collectif

---

### Modératrice

#### **Dominique Lemaistre**

Directrice du mécénat,  
Fondation de France

### Intervenants

#### **Jean Jalbert**

Directeur général  
Fondation Tour du Valat

#### **Christine Lepoittevin**

Sociologue  
et conseil indépendant

#### **Chantal Monvois**

Déléguée générale,  
Fondation Vinci pour la cité

#### **Marina Nahmias**

Présidente,  
Fondation Daniel  
et Nina Carasso

#### **Magalie Savart**

Cabinet MCR

## Introduction

### Dominique Lemaistre

Directrice du mécénat, Fondation de France

**Les fondations relient des compétences et des parties prenantes provenant d'horizons différents.** Elles accomplissent ainsi un travail de médiation et de mise en réseau important. Cependant, comment construire un ensemble cohérent et productif à partir d'intérêts particuliers ?

### Vinci pour la cité, ou comment cimenter le groupe Vinci ?

#### Chantal Monvois

Déléguée générale, Fondation d'entreprise Vinci pour la cité

La Fondation Vinci est née du rassemblement de nombreuses entreprises dans le groupe Vinci. Pour consolider cet ensemble, nos dirigeants ont créé une fondation permettant à nos collaborateurs de s'impliquer dans un projet social dans leur territoire d'activité. Ainsi, ils parrainent les associations de leur choix à partir de leurs compétences et chaque collaborateur peut accomplir un engagement citoyen sur son temps de travail. Notre fondation est spécialisée dans la lutte contre l'exclusion. Elle favorise l'ancrage territorial, la fierté d'appartenance et la transversalité à l'intérieur du Groupe. Initialement, les associations accueillaient le parrain pour bénéficier d'un soutien financier mais, désormais, elles sont en forte demande de l'expertise et du réseau de Vinci.<sup>1</sup>

Nos actions reposent sur une logique partenariale de « sur-mesure ». Nous appuyons fortement les partenaires au démarrage, et nous définissons les résultats attendus et des indicateurs de suivi. Nous avons aussi développé une boîte à outils du parrain pour faciliter ce partenariat autonome.

### Le cheminement d'un projet de fondation

#### Marina Nahmias

Présidente, fondation Daniel et Nina Carasso

Au décès de mon père<sup>2</sup>, j'ai souhaité utiliser son argent pour développer une activité philanthropique. Avec les membres de ma famille, nous avons tenté avec difficulté de définir nos aspirations. La Fondation de France nous a ensuite aidés à définir un projet général. Nous avons constitué un Comité exécutif (COMEX), composé de membres de ma famille et de proches.

Conformément aux centres d'intérêt de mes parents, nous avons finalement défini deux axes d'intervention en 2010 : l'alimentation durable et les arts. Ce processus préparatoire a été long, mais il n'était pas du temps perdu. Notre recherche d'un directeur a elle aussi été longue. Marie-Stéphane Maradeix nous a rejoints en 2011 en tant que Déléguée générale. Notre action s'est ainsi accélérée. Nous sommes aujourd'hui une équipe de sept personnes entourée par différents comités d'experts. Nous avons déjà accompagné 200 projets.

### La Tour du Valat, d'une aventure personnelle à une aventure collective

#### Jean Jalbert

Directeur général, Fondation Tour du Valat

La Fondation Tour du Valat a pour mission de mettre fin à la dégradation des zones humides du bassin méditerranéen. Elle a été fondée par Luc Hoffmann, petit-fils du fondateur du groupe pharmaceutique Hoffmann-La Roche. Passionné de biologie, il a acquis en 1946 un domaine sauvage en Camargue et s'y est installé avec sa famille. Par agrégations successives, des amateurs passionnés l'ont rejoint pour étudier les oiseaux puis leurs écosystèmes. Cette aventure familiale est devenue une aventure collective, associant différentes compétences<sup>3</sup>. Notre organisation compte 70 personnes et a accueilli plus de 400 salariés, 1 000 stagiaires et 70 doctorants.

Notre fondation a connu des crises dont nous mesurons désormais les vertus. Alors que le rendement du capital permettait d'augmenter notre activité, ce capital a fondu de moitié aux débuts des années 2000 et nous avons été contraints de réduire de 25 % nos effectifs et de revoir notre gouvernance. Cette crise nous a contraints à nous ouvrir à différents partenaires. Cette année, nous fêtons nos 60 ans. Aussi, nous avons créé l'association des amis de la Tour du Valat pour réactiver notre réseau d'anciens.

1. À titre d'exemple, le directeur de la communication de Vinci a soutenu Baluchon, un service traiteur d'insertion sociale. Grâce à cet accompagnement, Baluchon est devenu un traiteur reconnu et a créé 25 emplois en un an et demi.

2. Marina Nahmias est la petite-fille d'Isaac Carasso, fondateur de l'entreprise Danone, et la fille de Daniel Carasso, fondateur des filiales française et américaine de Danone.

3 Botanique, ornithologie, hydrologie, socio-économie, formation, appui aux politiques publiques, etc.

## La galaxie des parties prenantes des fondations

### Dominique Lemaistre

Parmi les parties prenantes des fondations, nous retrouvons les donateurs ou mécènes, les conseils d'administration, les COMEX et les comités d'experts. Les fondations mobilisent aussi des salariés et des bénévoles, agissent auprès de bénéficiaires directs ou indirects, et émettent des messages auprès du grand public et des médias. Elles travaillent également avec le monde politico-institutionnel et les acteurs économiques.

### Christine Lepoittevin

Sociologue et conseil indépendant

Les fondations ne peuvent réussir sans l'engagement d'acteurs de deux niveaux : les acteurs stratégiques et les acteurs moyens/outils. Par exemple, les prestataires de collecte s'inscrivent dans une relation marchande avec les fondations, mais ils peuvent se transformer en partenaires stratégiques. Pour leur part, les médias sont essentiellement des outils permettant d'atteindre des cibles stratégiques.

### Nous observons quatre grandes catégories d'acteurs :

- les acteurs qui participent à l'existence de l'organisation (gouvernance, salariés, bénévoles)
- les acteurs du financement de la fondation
- les acteurs socio-économiques, politiques et culturels du champ de la fondation
- l'entreprise, pour les fondations d'entreprise.

Pour Jean-Louis Laville, le projet d'une fondation associe les acteurs « *autour d'un engagement volontaire ménageant la pluralité des opinions, la conflictualité des intérêts et la différence des perspectives* ». Trois dimensions sont à l'œuvre dans ce processus d'association : l'intérêt individuel, l'intérêt collectif et l'intérêt pour la cause.

L'intérêt pour la cause conditionne partiellement la participation des acteurs. Il comporte trois dimensions : le niveau de conscientisation, les éléments constitutifs de la cause, et la perception de ce qui est bon pour la cause<sup>4</sup>. Le cas de Vinci illustre bien la dimension d'intérêt collectif, contrairement à certaines entreprises où les salariés reprochent à la fondation de ne pas s'intéresser aux salariés de l'entreprise ou de ne pas correspondre à la vocation de l'entreprise.

4. Par exemple, il existe différentes définitions de la cause environnementale et une diversité de visions de ce qui est bon pour cette cause.

## Comment concilier des intérêts particuliers et un projet d'intérêt collectif ?

### Dominique Lemaistre

La fondation permet souvent la rencontre de mondes qui s'ignorent. Néanmoins, les intérêts individuels percutent parfois l'intérêt collectif. Comment garantir la satisfaction des besoins individuels, la poursuite du projet collectif et l'homogénéité de la vision de la cause ?

### Jean Jalbert

Notre cause a longtemps été incarnée par Luc Hoffman sans être écrite. Elle reposait ainsi sur une adhésion tacite mais fragile. Aussi, à son départ, il a semblé crucial d'élaborer collégialement des plans stratégiques quinquennaux permettant d'analyser notre contexte d'action et notre positionnement.

Par ailleurs, nous avons connu des tiraillements entre notre conseil d'administration et notre conseil scientifique. En effet, les personnalités scientifiques de notre conseil ont parfois promu une science déconnectée de notre objet, à savoir la science pour une conservation de terrain, peu valorisée par la science académique. La crise de 2003-2004 a été fondatrice. Nos salariés, qui vivaient dans un cocon, ont été confrontés à la possibilité de disparition de la structure. Ce choc a engendré d'abord une perte de confiance puis un véritable changement culturel.

### Chantal Monvois

Notre fondation agit en cohérence avec le groupe Vinci qui souhaite une décentralisation de nos métiers. Des frictions apparaissent parfois avec les représentants du personnel dont certains estiment qu'il est plus pertinent d'accompagner nos personnels que d'œuvrer à l'insertion de personnes extérieures. Il faut ainsi réaffirmer en permanence notre engagement citoyen au service de l'intérêt général. Les fondations assurent un rôle que personne d'autre n'assume, et contribue à consolider de nouveaux cadres de travail pour l'État<sup>5</sup>.

5 Par exemple, la Fondation Vinci pour la cité a expérimenté, avec Emmaüs, un projet qui consistait à aider des personnes à la rue à se reconstruire avant de les engager en Contrat à durée indéterminée (CDI). Elle accompagne ce dispositif depuis trois ans, notamment par le biais de 4 000 heures de travail offertes sous forme de mécénat de compétences, en lien avec l'État et les associations d'insertion professionnelle.

## Échanges de la salle

**De la salle** (Béatrice de Durfort,  
Centre Français des Fonds et Fondations)

La Fondation Daniel et Nina Carasso a intégré un réseau international de fondations. Quelles sont les conséquences de cette ouverture internationale ?

**De la salle** (Marie-Stéphane Maradeix,  
Fondation Daniel et Nina Carasso)

Nous sommes en effet membres du réseau *The Global Alliance for the Future of Food*. L'alimentation durable est une thématique internationale en forte émergence. Nous avons été rapidement reconnus comme relais français sur cette thématique, et il a été plus rapide de se positionner internationalement que nationalement.

**Dominique Lemaistre**

Ce positionnement pose une question d'indépendance. Vous avez rapidement recueilli l'adhésion de sommités internationales. Votre initiative émanant d'un particulier, aucun positionnement idéologique ne transparaît. De plus, votre développement a été tellement rapide que vous n'êtes précédé d'aucune réputation, contrairement à d'autres fondations.

## Conserver ses richesses humaines par la gestion des ressources humaines : le cas de l'intéressement

### Comment attirer, motiver et fidéliser les talents ?

**Magalie Savart**

Cabinet MCR GROUPE

Selon une récente étude, 90 % des professionnels sont attirés par le secteur associatif. Pourtant seuls 40 % y postulerait réellement, car ils le perçoivent comme moins compétitif que le secteur privé lucratif en matière de rémunérations.

De nombreux secteurs n'ont qu'une visibilité à trois mois. Par conséquent, les dirigeants tentent de maîtriser leurs coûts, et notamment la masse salariale. Ainsi, les salariés perçoivent une perte de pouvoir d'achat et font part d'attentes en matière de rémunérations. Indépendamment de la taille des structures, les salaires sont globalement alignés sur ceux du secteur privé lucratif. En revanche, les écarts se creusent dans le domaine de l'épargne salariale et notamment de l'intéressement. De plus, les fondations peuvent rencontrer des contraintes de gestion qui freinent le développement d'outils d'épargne salariale. Dans ce contexte, comment attirer et fidéliser les talents ? Comment optimiser les ressources financières des fondations ?

## L'intéressement, un outil d'attractivité et d'optimisation financière

Les petites organisations sont faiblement dotées en outils d'épargne salariale<sup>6</sup>. Aussi, le législateur a souhaité les inciter à mettre en place un accord d'intéressement. Désormais, les dirigeants peuvent également en bénéficier (pour les structures jusqu'à 250 salariés). L'intéressement offre de nombreuses possibilités comme le supplément d'intéressement, l'intéressement par projet, le calcul infra-annuel ou l'intéressement lié à des objectifs de performance spécifiques par équipe. **L'intéressement est ainsi un outil adaptable à tout type de structure.**

L'intéressement présente aussi un intérêt en matière d'optimisation financière. Par exemple, à partir d'un budget de 10 000 euros, les charges patronales s'élèvent globalement à 45 % pour une prime classique, contre 20 % pour une prime d'intéressement. De plus, le salarié ne paie que 8 % de charges salariales sur la prime d'intéressement, contre 23 % sur la prime classique. Après impôt sur le revenu, la prime classique rapporte ainsi au salarié 4 500 euros, contre 6 700 euros pour la prime d'intéressement. L'intéressement est un accord triennal qui peut faire l'objet d'avenants annuels. Il peut représenter jusqu'à 20 % de la masse salariale. Le salarié peut en bénéficier immédiatement ou l'épargner.

L'accord d'intéressement peut répondre à deux types d'approche, dont la première consiste à en faire un partage de résultats. Dans ce cas, le salarié n'est pas forcément acteur de sa prime. La seconde approche, que nous privilégions, consiste à développer des indicateurs opérationnels de performance, qui sensibiliseront les salariés à des objectifs quantitatifs ou qualitatifs. Ce système doit cependant rester lisible. Pour ce faire, il faut décliner le projet de la fondation en objectifs opérationnels.

6. Les statistiques de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) montrent que le taux d'équipement des structures de 10 à 250 salariés en outils d'épargne salariale ne s'élève qu'à 30 %, et à moins de 20 % pour les structures de moins de dix salariés.

Par exemple, une fondation du domaine du commerce équitable a défini des objectifs de développement (partenariats, progression du montant des droits des marques). Une associative sportive a quant à elle combiné des indicateurs annuels et infra-annuels pour les joueurs (classement, nombre de victoires) et l'équipe administrative (ventes de place). Enfin, une fondation dans le domaine de l'Hospitalisation à domicile (HAD) a défini des objectifs de maîtrise des déchets à risques infectieux et des consommables. De plus, elle a intégré comme indicateur qualitatif le questionnaire de satisfaction des patients.



---

# ATELIER 13

---

## Les ressources humaines dans les fondations : comment développer une stratégie motivante ?

---

### Modérateur

#### Frédéric Blin

Banque populaire  
et Caisse d'Épargne (BPCE)

### Intervenants

#### Nicolas François

Avocat expert au cabinet Fidal

#### Jean-Jacques Bravais

Directeur administratif  
et financier de la Fondation  
Tour du Valat

#### Magalie Savart

Cabinet MCR

## Panorama des outils de rétribution accessibles aux fondations

### Nicolas François

Avocat expert au cabinet Fidal

Les outils d'épargne salariale accessibles et disponibles pour les fondations sont au nombre de quatre et font appel soit à l'épargne salariale soit à l'intéressement sur les économies réalisées. Ils sont par nature collectifs et constituent un moyen de renforcer les engagements réciproques du salarié et de l'employeur. Leur objectif est de permettre une meilleure allocation et optimisation des ressources d'une fondation. À noter que l'épargne salariale, quelle que soit la forme qu'elle prend, ne se substitue jamais au salaire. Il n'existe aucune règle prédéfinie quant à leur application. Il incombe ainsi à l'employeur de choisir l'outil et les critères les plus pertinents pour sa structure et ses salariés.

### Le plan d'épargne entreprise

Le Plan d'épargne entreprise (PEE) est un système d'épargne qui combine un cadre collectif et une initiative individuelle du salarié. Son objectif est de permettre de constituer un portefeuille de valeurs mobilières. Tous les salariés y ont accès. L'alimentation du PEE consiste en des versements volontaires du salarié, des abondements éventuels de l'entreprise ou encore le versement de sommes au titre de l'intéressement. Le PEE est bloqué pendant une durée de cinq ans minimum, sauf en cas de déblocage anticipé. Le montant maximum de l'abondement est d'environ 3 000 euros par salarié et par an et ces versements sont exonérés de charges sociales. Dans les fondations où les salaires sont généralement modestes, cet outil présente de nombreux avantages à la fois pour les salariés et pour l'employeur.

### Le plan d'épargne interentreprises

Le Plan d'épargne interentreprises (PEI) permet de constituer un PEE commun à plusieurs entreprises. Il offre ainsi la possibilité de mutualiser les coûts entre employeurs. Comme pour le PEE, tous les salariés, sans distinction, y ont accès et son alimentation repose sur les mêmes mécanismes. En ce qui concerne les critères de répartition des fonds, l'employeur est libre de choisir ceux qui correspondent le mieux au désir de ses salariés et à sa structure. Il devra néanmoins s'entendre sur ces derniers avec les autres entreprises associées au PEI. L'intervention de plusieurs organisations peut entraîner un supplément de complexité au moment de la rédaction du règlement du plan, car les enjeux peuvent être différents d'une fondation à une autre. L'obligation d'information à destination des salariés est éga-

lement plus contraignante dans le cadre d'un PEI. Malgré cette complexité administrative, cette solution est intéressante pour les petites structures.

### Le plan d'épargne pour la retraite collectif et le plan d'épargne pour la retraite collectif interentreprises

Le Plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO) et le Plan d'épargne pour la retraite collectif interentreprises (PERCOI) permettent la constitution d'une épargne de retraite collective qui s'ajoute aux retraites de base et complémentaires. Leur objectif est d'offrir au salarié une épargne longue et sécurisée dans la perspective de son départ à la retraite. Le PERCO et le PERCOI ne peuvent néanmoins être mis en place que si le salarié a aussi accès à un dispositif d'épargne plus court comme le PEE. Ils sont alimentés selon les mêmes modalités que le PEE. À noter que, lorsque l'entreprise ne dispose pas de Compte épargne temps (CET), le salarié a la possibilité de transférer jusqu'à cinq jours de congés dans son PERCO.

### Le compte épargne temps

Le CET est un outil hybride qui offre au salarié la possibilité d'accumuler des droits à congés rémunérés ou de bénéficier d'une rémunération, immédiate ou différée, en contrepartie des périodes de congé ou de repos non prises ou des sommes qu'il y a affectées. Par exemple, un salarié d'une entreprise qui a peu de moyens au moment de sa création peut être amené à réaliser de nombreuses heures supplémentaires. Dans ce cadre, plutôt que d'être rémunéré pour ces heures, le salarié peut les placer sur son CET. Lorsqu'il les percevra, elles seront valorisées à hauteur de son salaire en vigueur. Ce dispositif permet donc de reporter le temps de la prise de congés ou d'heures supplémentaires et de bénéficier d'exonérations d'impôt sur le revenu.

## Prospectives pour la diversification des ressources des fondations

### Une démarche originale : PEE/article 83

#### Jean-Jacques Bravais

Directeur administratif et financier  
de la Fondation Tour du Valat

Deux autres outils de compléments de retraite peuvent être ajoutés à la liste qui vient d'être dressée : l'article 82 et l'article 83 du Code général des impôts (CGI). Conclues dans le cadre de l'entreprise, l'article 82 permet une sortie en capital au moment du départ à la retraite et l'article 83 une sortie en rente viagère.

À mon arrivée à la Fondation Tour du Valat, les salariés volontaires disposaient de contrats de retraite définis par l'article 82. La sortie en capital était néanmoins de montants variables selon les catégories d'emploi. Quelque temps après, il a donc été question d'harmoniser les taux et de ramener l'ensemble des salariés à un taux équivalent.

La loi de finances pour 2009 a dépourvu l'article 82 de son avantage social. Dans le cadre du dialogue social mené au sein de la fondation, il a ainsi été décidé d'opter pour un PEE. Ce système pénalisait cependant certains hauts salaires. Pour remédier à cela, la direction a fait le choix d'un PEE personnalisé. Ce nouveau système permettait aux dirigeants de décider du montant que les salariés avaient le droit de placer sur leur PEE, qu'elle abondait ensuite à 300 %. Ainsi, les salariés percevaient une redistribution sensiblement équivalente au montant distribué sous l'article 82.

Dès son élection, le nouveau Comité d'entreprise (CE) a décidé de revenir sur un PEE très égalitaire (600 euros par an pour tous les salariés – soit 15 euros par mois – abonder ensuite de 300 %). Afin de ne pas pénaliser les hauts salaires, un nouveau produit a également été mis en place : l'article 83. Celui-ci, destiné prioritairement aux hauts salaires, permet à ces derniers de percevoir un complément de retraite intéressant. À l'avenir, le système d'épargne salariale de la fondation s'orientera plus probablement vers l'augmentation du plafond du PEE que vers l'utilisation de l'article 83.

#### De la salle

Le fait qu'au sein d'une fondation, des cadres se servent de retraites-chapeaux complémentaires renvoie selon moi une image assez négative.

#### Jean-Jacques Bravais

L'un des objectifs de la Fondation Tour du Valat était d'attirer des chercheurs de haut niveau, sachant qu'elle était pour cela en concurrence avec le Centre national de la recherche scientifique (CNRS). C'est donc pour cette raison qu'elle a voulu offrir des compléments de rémunération intéressants aux chercheurs, qui ont des hauts salaires.

## Optimisation de la ressource financière

#### Magalie Savart

Cabinet MCR

Il existe des points communs à tous les outils d'épargne salariale. Cependant, dans le cadre d'un PEE, lorsqu'un salarié décide d'épargner sa prime d'intéressement, cette dernière n'est pas imposable, même en cas de déblocage anticipé : mariage, naissance d'un troisième enfant, acquisition d'une résidence principale, etc. Parallèlement à cela, l'employeur peut faire un abondement jusqu'à 300 % avec un plafond de l'ordre de 3 000 euros.

#### De la salle

En termes de gestion du personnel, ces outils sont-ils vraiment si efficaces que cela ?

#### De la salle (Fondation de Coubertin)

La Fondation de Coubertin vient de renouveler son PEE pour la quatrième fois. Il a été difficile de l'accepter au début, tous les salariés ne bénéficiant pas nécessairement d'intéressement. Aujourd'hui, le recours à l'outil est néanmoins rentré dans les mœurs.

#### Jean-Jacques Bravais

La Fondation Tour du Valat a mis en place un système collectif. Nous avons ainsi défini deux enveloppes : l'une est destinée aux augmentations générales, et une autre aux augmentations individuelles.

## La réforme en cours

### Magalie Savart

Le projet de loi pour la croissance et l'activité est en cours de négociation avec les différents organismes concernés. Ses principaux objectifs consistent en une simplification des dispositifs d'épargne salariale, en l'extension de ces mêmes dispositifs aux petites structures aujourd'hui peu équipées en la matière, et en l'assurance d'un meilleur financement d'économies.

**Certains points du projet de loi sont en cours de discussion :**

- l'exonération de forfait social pour toutes nouvelles structures qui mettraient un dispositif d'épargne salariale en place pour la première fois
- la modulation du forfait social
- la possibilité de créer un livret épargne.

Le projet de loi veut aider les petites structures en favorisant la création de fonds de prêts participatifs dédiés à leur financement. Elle vise également à améliorer la communication sur les outils d'épargne salariale, qui sont encore peu connus. Ce manque de connaissance est un frein à leur mise en place dans les entreprises.

## Une piste à explorer : le CET au bénéfice des fondations ?

### Frédéric Blin

Banque populaire Caisses d'épargne (BPCE)

La loi de mai 2014 relative au don de congés payés permet à un salarié d'affecter une partie de ses congés à un autre salarié dont l'enfant est gravement malade. Il serait de même envisageable de permettre aux salariés de faire un don d'une partie de leur CET à une fondation. Que pensez-vous de cette piste de travail ?

**De la salle** (Chantal Monvois, Fondation Vinci pour la cité)

C'est une très bonne initiative. Néanmoins, pour développer cette idée, il faudrait disposer d'un véritable argumentaire en faveur d'une stratégie collective à plusieurs fondations.

## Échanges avec la salle

**De la salle** (Fondation de France)

Il me semble que la mise en place d'un accord d'intéressement n'est pas facile dans le cadre d'une fondation.

### Nicolas François

Il est certes complexe de mettre en place l'intéressement, mais il suffit de bien l'appréhender. Le recours aux instruments collectifs est ce qui me semble le plus simple et le plus adapté pour construire une vraie politique salariale équilibrée.

### Magalie Savart

L'accord d'intéressement peut par ailleurs reposer sur tout type de critères.

### Jean-Jacques Bravais

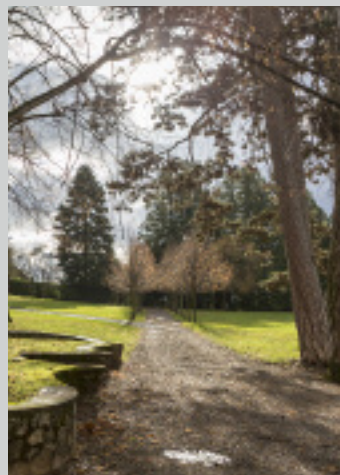
Les critères choisis ne doivent pas dépendre de la seule volonté de l'employeur.

**De la salle** (Patrick Dugard, Aéroport de Paris)

L'idée d'un PEI me séduit. Dans ce cadre, est-il envisageable que des associations, relevant ou non de conventions collectives différentes, s'associent au PEI mis en place par un groupement de fondations ?

### Nicolas François

Oui, le règlement que vous élaborez vous permet de choisir le critère que vous souhaitez et ainsi d'intégrer des structures qui n'ont pas la même convention collective que vous.



---

# ATELIER 14

---

## Comment construire de nouveaux modèles à même d'intégrer la diversité des donateurs et des parties prenantes ?

---

### Modératrice

**Christine Lepoittevin**<sup>1</sup>

Conseil indépendant

### Intervenants

**Stéphane Martinez**

Fondation Mécène & Loire<sup>2</sup>

**Jean-Marie Destrée**

Fondation Caritas France<sup>3</sup>

1. <http://philanthropetvous.blog4ever.com/>

2. Fondation composée de 28 entreprises.

3. Fondation créée par le Secours catholique.

## Les nouveaux modèles d'intégration des donateurs

### La diversité des acteurs

#### Christine Lepoittevin

Conseil indépendant

Les fondations prennent de plus en plus d'ampleur, car elles diversifient leurs actions et le type de donateurs qu'elles sollicitent. En se développant, les fondations adoptent des organigrammes complexes, mais elles oublient généralement que les acteurs internes et externes<sup>4</sup> qui composent son environnement proche sont des acteurs libres, multiples et ayant leurs propres intérêts et leurs propres motivations. En effet, chaque acteur construit sa vision personnelle de la fondation.

### Exemple d'interactions entre les acteurs d'une fondation

La recherche de financements extérieurs implique le recrutement d'équipes dédiées qui seront en contact avec les donateurs et l'environnement de la collecte de fonds (médias, mécènes, marketing direct, etc.). **Les techniques utilisées pour la collecte bouleversent les codes de motivation et d'engagement de tous les salariés de la fondation.** Des études sociologiques récentes montrent que, dans les organisations faisant appel à la générosité publique, des fossés se créent à la fois entre les différents acteurs internes à la fondation et entre les acteurs internes et externes. Ces fossés se concrétisent par des visions divergentes des moyens à mettre en œuvre au service des fins de la fondation, par l'utilisation de vocabulaires différents, par la remise en cause de l'intérêt que l'autre peut porter à la cause, etc. Or, pour faire émerger les grands donateurs, il faut une collaboration importante entre la gouvernance, les salariés des programmes et les salariés de la collecte.

4. Les acteurs internes sont les salariés, les bénévoles, la gouvernance, les militants ; les acteurs externes sont notamment les donateurs, les partenaires des fondations, les acteurs institutionnels.

## Comment une fondation forme-t-elle son cercle de proximité ?

Plus une fondation utilise des intermédiaires pour collecter des fonds, plus elle s'éloigne de ses donateurs. Au contraire, si un donateur entre facilement dans le cercle de proximité de la fondation, il lui sera plus fidèle et augmentera le montant de ses dons. Par ailleurs, les enquêtes menées auprès des donateurs montrent qu'ils choisissent une fondation sous l'influence de prescripteurs familiaux directs ou indirects (enfants, amis, parents, conseiller financiers ou patrimoniaux, rencontres occasionnelles, collègues). Ils adhèrent à la cause défendue par telle fondation parce que l'information sur celle-ci leur a été transmise par une personne de confiance. **Les salariés d'une fondation, ses bénévoles et ses donateurs sont donc les meilleurs ambassadeurs d'une fondation.** Il faut tenir compte de cette dynamique pour construire les cercles de proximité des fondations.

### Le comité de donateurs du Secours catholique

#### Jean-Marie Destrée

Fondation Caritas France

Le Secours catholique vient en aide à un million et demi de bénéficiaires en France. Cette association compte 63 000 bénévoles et 500 000 donateurs, qui apportent 60 millions d'euros de dons et 30 millions d'euros de legs (soit 80 % des ressources financières de l'association). Compte tenu de ces éléments, dès 2003, le président du Secours catholique s'est préoccupé de la représentation des donateurs et des bénévoles au sein de l'association. Vers 2004-2005, il a ainsi impulsé la mise place d'un comité des donateurs. Ce comité regroupe une vingtaine de donateurs représentatifs de toutes les catégories de donateurs de l'association. **Dès la première réunion, les donateurs ont pris la parole en utilisant le pronom personnel « nous » pour parler au nom de l'association.** Nous avons ainsi découvert que les donateurs étaient profondément concernés par la cause du Secours catholique et qu'ils souhaitaient s'impliquer dans l'association. Il était très important pour eux de pouvoir dialoguer avec les plus hautes instances de l'association (le président, le délégué général, le directeur de programme, etc.). **Ce comité de donateurs, qui se réunit deux fois par an, est un modèle de collaboration qui fonctionne bien.** Pourtant, les associations ne sont pas nombreuses à l'appliquer.

## La création de la Fondation Caritas France

### Historique

La Fondation Caritas France, première fondation abritante dédiée à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, a été créée en 2009 par le Secours catholique, à la suite de son soixantième anniversaire. Elle compte 53 fondations sous son égide, dont la moitié est constituée de fondations personnelles et familiales.

Caritas France a été créée après une réflexion stratégique qu'a menée le Secours catholique sur la typologie de ses donateurs. En effet, parmi les 500 000 donateurs, aucun grand donateur n'apparaissait. **L'association a donc décidé de créer une structure pour l'aider à mieux communiquer avec les grands donateurs** qui sont soucieux à la fois de faire un don et de s'impliquer concrètement dans les actions engagées. Le Secours catholique a donc choisi de constituer une fondation abritante pour permettre d'une part à des petites associations de s'adosser à la marque Caritas et d'être ainsi aidées dans leur collecte de fonds, et d'autre part à des personnes, des groupes d'amis et des familles de développer leurs propres projets de lutte contre la pauvreté.

### Un nouveau fonctionnement

Souvent, le message qu'adressent les associations ou les fondations aux donateurs consiste à dire : « faites-nous confiance, nous sommes des spécialistes et nous savons ce qu'il faut faire avec votre argent ». Aujourd'hui, nous découvrons néanmoins que le fait d'associer le donateur à la cause et de lui permettre de développer ses propres projets fait progresser la cause bien plus efficacement. Ce nouveau fonctionnement demande du temps et de l'énergie, mais il implique davantage les personnes au service de la lutte contre la pauvreté. **Les donateurs ou les porteurs de projet activent leurs réseaux et créent ainsi de nouveaux cercles de personnes dédiées à la cause.** Nous espérons également que ces personnes se rapprochent ensuite des programmes de l'association-mère et leur apportent leur soutien.

## Mécène & Loire, 28 membres fondateurs

### Histoire de la fondation

#### Stéphane Martinez

Fondation Mécène & Loire

La Fondation Mécène & Loire a été créée en 2007 et reconduite en 2013<sup>5</sup>. Constituée à l'initiative de la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) du Maine-et-Loire, **elle est la première fondation d'entreprise française constituée de plusieurs membres fondateurs** (28 entreprises) et œuvrant au soutien de plusieurs porteurs de projets dans des catégories différentes. Grâce à Mécène & Loire, la CCI souhaite développer le mécénat d'entreprise sur le département.

La Fondation Mécène & Loire mène essentiellement des actions de mécénat culturel. Chaque année, environ 140 000 euros sont accordés à une vingtaine de candidats présentant leurs projets à la fondation.

### Comment fonctionner avec 28 membres fondateurs ?

La fondation regroupe essentiellement des Petites et moyennes entreprises (PME) qui ne faisaient pas de mécénat avant de s'engager dans Mécène & Loire. Les entreprises fondatrices, qui cotisent à Mécène & Loire (de 5 000 à 10 000 euros par an), s'engagent pour cinq ans. Chaque entreprise est représentée au sein de la fondation par un membre (souvent le chef d'entreprise) qui participe activement à la vie de la fondation. Le projet de fondation initialement présenté par la CCI aux potentiels fondateurs était volontairement flou pour que les fondateurs puissent définir ensemble leur mode de fonctionnement. Ainsi, ils ont créé une assemblée des membres fondateurs qui se réunit une fois par an pour sélectionner les projets qui seront soutenus. Chaque entreprise dispose d'une voix. Les représentants des salariés des membres fondateurs sont également représentés au sein de cette assemblée. De plus, Mécène & Loire fait appel à des personnalités qualifiées qui mettent leur expertise au service des membres fondateurs pour la sélection des projets.

Cette initiative de la CCI du Maine-et-Loire fonctionne bien et les fondateurs prennent plaisir à faire du mécénat culturel. Pourtant cette expérience ne se diffuse pas dans d'autres départements.

5. Une fondation d'entreprise a un programme d'action pluriannuel fixé pour une durée d'au moins cinq ans, pouvant être prorogé pour une durée de trois ans minimum.

## Échanges avec la salle

### Christine Lepoittevin

Nous souhaitons soumettre aux participants de cet atelier quatre thèmes de réflexion :

- Quelle perception ont les salariés de la fondation d'entreprise ?
- Quelle perception les salariés des fondations ont-ils des donateurs ?
- Quelle perception les donateurs ont-ils des salariés de fondations ?
- Quelle perception les donateurs ont-ils de la fondation ?

### Les relations entre salariés et donateurs

#### De la salle

Les fondations doivent mettre en place un écosystème particulier pour fidéliser leurs donateurs. Par ailleurs, nous aimerions privilégier les coopérations entre fondations pour le montage de projets communs, car le partenariat entre fondations permet d'attirer de nouveaux publics vers les fondations.

#### De la salle

La perception qu'ont les salariés des donateurs dépend de l'implication des donateurs dans le programme financé : les dons ponctuels génèrent peu de relations entre salariés et donateurs ; les dons effectués par un donateur à suite d'une maladie suscitent l'empathie des salariés ; les démarches de Responsabilité Sociétale des entreprises (RSE) sont moins sources de liens que les démarches purement philanthropiques. Cette perception dépend également de la place du salarié dans l'organisation de la fondation (plus ou moins éloigné du programme de collecte ou du programme d'actions).

En outre, les salariés redoutent parfois de solliciter les donateurs, par peur de les « sur-solliciter ». La fondation doit prendre en compte ce frein en organisant des moments de rencontre avec les donateurs, et en séparant les moments de remerciement, de sollicitation et de présentation des résultats.

#### De la salle

Les perceptions des salariés sont différentes en fonction du type de collecte :

- la collecte par marketing direct entraîne une dichotomie entre les métiers de la collecte (au service du donateur) et ceux de la redistribution (au service des bénéficiaires)
- les démarches de grand mécénat ou de partenariat d'entreprise permettent de placer le donateur au cœur de l'action et relient les donateurs, la cause et les bénéficiaires.

Mettre le donateur au cœur des actions des fondations demande d'intégrer des modifications dans la structuration des projets et dans la gouvernance des fondations.

#### De la salle

Le principal enseignement que nous souhaitons partager est qu'il faut savoir remercier nos donateurs pour qu'ils soient fidèles et pour qu'ils deviennent ambassadeurs de nos fondations.

#### De la salle

Il est intéressant de distinguer les différentes parties prenantes intervenant au sein des fondations – les salariés de la collecte, les salariés des programmes, la direction, le management, les syndicats –, car chacune d'elles vise des priorités différentes. Il serait également intéressant de prendre en compte les médias dont les attentes et les idées reçues déforment parfois la réalité.

#### De la salle

La diversification des ressources des fondations est nécessaire. Elle peut faire intervenir la générosité publique, des partenaires et des mécènes. Ces trois domaines appellent différents types de communication.

### Les freins et moteurs du développement de la fondation d'entreprise

#### De la salle

Au sein d'une entreprise, le mécénat de compétences incite les collaborateurs à adhérer à une cause et à donner de leur temps de travail au service de la cause soutenue. Les collaborateurs ne sont cependant pas obligés de s'engager et leur progression dans l'entreprise ne doit pas être conditionnée à leur engagement dans le mécénat de compétences.

**Les moteurs d'une fondation d'entreprise sont donc :**

- le développement de projets porteurs de sens pour les collaborateurs
- l'élaboration d'une communication assez attirante pour fédérer les collaborateurs.

**À l'inverse, les freins au projet de fondation d'entreprise sont :**

- l'engagement insuffisant du dirigeant
- le temps important à consacrer pour faire progresser la cause
- la frustration des collaborateurs (si la cause choisie « ne leur parle pas », si le nombre de missions proposé est insuffisant).

## La *Middle* philanthropie

### Jean-Marie Destrée

Pour créer une fondation classique, le fondateur doit apporter au minimum 200 000 euros sur cinq ans. La *Middle* philanthropie consiste à abaisser ce seuil : Caritas a testé une tarification destinée à démocratiser la création de fondations abritées (60 000 euros sur trois ans). Ce nouveau modèle économique, plus accessible, a permis d'impliquer de nouveaux fondateurs dans la lutte contre la pauvreté.



# ATELIER 15

## Les équipes à l'international : mobilisation, accompagnement, prévention des risques, statut des personnels, expatriés ou équipes locales...

### Modérateur

#### Pierre Soëtard

Directeur des programmes,  
France Volontaires

### Intervenants

#### François-Xavier Babin

Directeur du Développement  
International  
Fondation Mérieux

#### François Danel

Consultant indépendant

#### Muriel Roy

Responsable des partenariats  
et du développement,  
Planète Urgence

#### Olivier Lagarde

Vice-président,  
Service de coopération  
au développement (SCD)

## La gestion des équipes à l'international

### La cartographie des risques

**François Danel**

Consultant indépendant <sup>1</sup>

La cartographie des risques sanitaires et des zones de conflits impactent la gestion des équipes à l'international. Les organisations qui travaillent à l'international soit déploient des réponses humanitaires d'urgence, soit mettent en place des programmes de développement pour favoriser l'autonomie des populations. **Toutefois, la multiplication et l'intensité des crises actuelles viennent ralentir la gestion de l'aide au développement sur le long terme.**

### La professionnalisation des organisations

Depuis 10 à 15 ans, nous observons une forte professionnalisation de la gestion des équipes à l'international. En effet, les pays dans lesquels ces équipes interviennent ont connu une montée en compétences considérable de leurs salariés, de leurs gouvernants et de leurs institutions. Ce changement d'environnement conditionne le recrutement des équipes, leur animation, leur formation et leur comportement sur place. De nombreuses Organisations non-gouvernementales (ONG) ou Organisations de solidarité internationale (OSI) ont même choisi de renverser leur politique en transférant la prise de décision dans leurs fédérations du Sud, comme Eau Vive Burkina Faso. La professionnalisation des organisations se traduit également par la présence, dans les sièges, de systèmes d'évaluation, de gestion des mobilités professionnelles, de gestion des ressources humaines, de service juridique, etc. Par ailleurs, **aujourd'hui, pour conduire son mandat efficacement, une organisation doit se servir du levier managérial.** Toutefois, dans la gestion des hommes, les organisations sont confrontées à deux difficultés : la dichotomie existant entre les statuts d'expatriés et les statuts locaux ; l'insuffisance des systèmes d'information pour donner une vision globale des équipes à l'international.

1. Directeur général d'Action  
Contre la Faim de 2006 à 2013.

## Les effets de la multiplication des crises humanitaires

Actuellement, la multiplication des crises humanitaires, leur intensification et l'accroissement de leur durée « engouffrent » des milliards d'euros. Ainsi, le Programme alimentaire mondial des Nations Unies ne peut plus assumer les distributions alimentaires au Liban, en Jordanie, etc. De plus, les besoins en ressources humaines sont démesurés et **le monde de l'humanitaire ne parvient plus à subvenir au besoin d'expertise pour mettre en œuvre ses programmes.** Par exemple, si de nombreux États sont prêts à financer la gestion de la crise Ebola en Afrique de l'Ouest, les organisations manquent d'expatriés, de logisticiens, de médecins, de spécialistes de l'assainissement ou encore d'infirmières qui acceptent de se rendre sur place. La multiplication des crises crée en outre une tension sur les coûts de recrutement : les Nations Unies offrent des salaires trois, quatre fois plus élevés aux expatriés que les organisations internationales françaises. Cette situation handicape l'aide au développement, car, pour une organisation française, il devient presque impossible de recruter un expatrié expérimenté acceptant de partir deux ans en mission internationale.

### Les enjeux de sécurité

Face à l'accentuation des problèmes de sécurité et notamment des menaces engendrées par la montée de l'idéologie islamiste extrémiste, la gestion des risques est un enjeu capital pour les organisations internationales. Dans ce domaine, de nombreux dispositifs de gestion des risques ont été mis en place, car l'employeur a une obligation de résultat concernant la sécurité de ses employés.

## Témoignage d'un VSI

### Parcours personnel

**Olivier Lagarde**

Service de coopération au développement (SCD)

Grâce au SCD, je suis parti en mission internationale en tant que Volontaire de solidarité internationale (VSI) en Colombie, entre 2008 et 2011. En 2012, pour prolonger cette expérience dans ma carrière professionnelle et ne trouvant pas d'emploi dans ce domaine, j'ai proposé à de grandes organisations de créer un réseau d'ONG françaises, travaillant sur la coopération internationale en Colombie, pour coordonner leurs actions. Dans ce cadre, je suis salarié de l'Ecole de la paix, chargé des programmes internationaux. Depuis 2011, je travaille également bénévolement au SCD en tant qu'administrateur et vice-président.

## Statut de VSI

Le volontariat n'est pas du bénévolat. En effet, le volontaire bénéficie d'un statut spécifique<sup>2</sup> régi par la loi n° 159-2005 du 23 février 2005<sup>3</sup> : la loi impose un devoir de formation à l'organisme agréé pour l'envoi de VSI ; elle permet au volontaire de cotiser pour sa retraite et de conserver ses droits à l'assurance chômage ; elle lui donne droit à une protection sociale et à une prime de réinstallation au retour. En outre, la loi introduit l'accomplissement à temps plein d'une mission d'intérêt général comme motif de démission légitime. Ce cadre est sécurisant pour le volontaire, pour les partenaires d'accueil et d'envoi et, plus globalement, pour le secteur du volontariat.

## La formation et l'accompagnement : les clés pour un volontariat réussi

Créé en 1959 à Lyon, le SCD<sup>4</sup> est un organisme chrétien d'envoi de volontaires à l'international. Les missions de cette association sont **le recrutement, la formation et l'envoi de volontaires, leur suivi sur place et leur accompagnement à leur retour en France. Le volontariat est au cœur du projet associatif.**

Le SCD a mis en place un parcours de formation riche. Il forme environ 150 personnes par an, via cinq stages d'une semaine qui accueillent une trentaine de stagiaires chacun. Le stage consiste en six jours de formation, en internat, sur des thèmes variés : l'interculturalité, la gestion des risques, la sécurité, la géopolitique, le développement personnel, le positionnement du volontaire, le positionnement interreligieux, etc. Au retour de mission, le SCD propose aux volontaires un dispositif<sup>5</sup> leur permettant de valoriser l'expérience professionnelle qu'ils ont acquise grâce à leur mission, de manière à favoriser leur employabilité.

## Le congé solidaire<sup>6</sup> de Planète Urgence

**Muriel Roy**

Planète Urgence

Planète Urgence<sup>7</sup> a identifié des passerelles à créer entre les compétences qui existent dans les entreprises et les besoins, sur le terrain, des acteurs de la solidarité ou de la protection de l'environnement. Ces acteurs ont parfois besoin de former leurs intervenants sur place dans des domaines spécifiques (logistiques, comptabilité, gestion de projet, etc.). À partir des besoins de terrain identifiés par les équipes de Planète Urgence, l'association propose aux collaborateurs d'entreprises partenaires des missions internationales<sup>8</sup> en appui à des acteurs locaux, dans le cadre d'un dispositif spécifique qu'elle a inventé : le congé solidaire.

**Ce congé solidaire consiste en :**

- une mission effectuée sur le temps des congés ou sur le temps libre du volontaire
- une mission courte (de deux à quatre semaines) avec une formation de deux jours avant le départ et prolongée par un suivi à distance
- un financement ou un cofinancement par l'employeur, ou un financement individuel, sous la forme d'un don à l'association permettant le départ en mission
- la prise en charge, sur place, de tous les aspects logistiques (trajets, hébergement, etc.)
- un compte-rendu de la mission par un référent local de Planète Urgence.

**Chaque année, Planète Urgence publie un rapport d'impact sur les 600 missions de congés solidaires qu'elle a pourvues.** Le site de Planète Urgence<sup>9</sup> recense actuellement plus de 400 fiches projets en attente de compétences.

2. Cf. la fiche sur le VSI de France Volontaires sur <http://www.france-volontaires.org/-Volontariat-de-solidarite-internationale-VSI>

3. Décret d'application n° 2005-600 du 27 mai 2005.

4. Le SCD est l'un des principaux organismes d'envoi de VSI avec la Délégation catholique pour la coopération (DCC), France Volontaires et la Guilde européenne du raid ; le SCD n'opère pas de projet sur place mais travaille en partenariat avec des structures de développement qui formulent un besoin de ressources humaines.

5. Un week-end bilan et une journée d'aide à la recherche d'emploi.

6. « Congé solidaire » est une marque déposée de Planète Urgence auprès de l'Institut national de la propriété industrielle (INPI).

7. Planète Urgence est une association de solidarité internationale reconnue d'utilité publique, créée en 2000.

8. Planète Urgence propose le congé solidaire dans des zones qui ne sont pas en situation de crise, pour ne pas mettre en danger les collaborateurs envoyés en mission.

9. [www.planete-urgence.org](http://www.planete-urgence.org)

## L'accompagnement des équipes à l'international

**François-Xavier Babin**

Fondation Mérieux

J'ai été expatrié pendant sept ans au Cambodge et en Afghanistan, dont six ans pour la Fondation Mérieux au Cambodge. Depuis 2010, je suis en charge du développement international pour la Fondation Mérieux, notamment de l'encadrement des équipes à l'international.

La Fondation Mérieux travaille dans le renforcement des capacités de recherche dans le domaine de la santé. Les employés de la fondation ont un grand degré de spécialisation. Ils sont envoyés à l'international pour faire monter en compétences les équipes locales, pour mettre en œuvre des projets et pour répondre à des problèmes précis.

**Le processus d'accompagnement des équipes à l'international comprend huit étapes principales :**

- La définition du besoin, l'identification des interlocuteurs et la manière de travailler sur place. Cela aide à prévenir le risque d'un échec pour la personne et pour la fondation.
- la définition de la fiche de poste (trois types de profils : profils médicaux, scientifiques, profils généralistes (gestion, administratif etc.)
- le recrutement d'une personne <sup>10</sup> : la définition du statut recherché (un VSI, un Volontariat international en entreprise – VIE –, un Contrat à durée déterminée – CDD – (CDI de mission), un contrat local, un stage), définition du niveau d'expérience (profil junior ou senior) en prenant en compte les coûts étant donné que le personnel très spécialisé coûte très cher, surtout en situation de crise
- l'intégration et la préparation de la personne recrutée (cette étape comprend notamment un recensement des risques du pays)
- l'envoi en mission et l'installation de la personne recrutée, soit grâce à une équipe déjà en place (qui facilite beaucoup l'installation), soit avec l'aide d'un consultant
- le suivi de mission et de la réalisation des objectifs grâce à des réunions tous les 15 jours (via Skype) et à un contact continu (via WhatsApp)
- la transmission des savoirs en fin de mission à des équipes locales ou à la personne suivante
- le débriefing sur la mission et l'aide au retour (par exemple en intégrant la communauté d'expatriés dans le pays d'origine).

La Fondation Mérieux a également mis en place un dispositif de gestion de crise qui comprend l'identification de scénarios possibles (prise d'otage, catastrophe naturelle, problèmes de santé, etc.) et la façon dont ils seront pris en compte.

## Échanges avec la salle

### La territorialité des dons

**Muriel Roy**

Il existe un partenariat entre certaines grandes fondations de 16 pays de l'Union européenne : le *Transnational Giving Europe* (TGE). Ce partenariat permet aux donateurs d'effectuer des dons transfrontaliers, tout en bénéficiant des avantages fiscaux prévus par la législation de leur pays de résidence.

**De la salle** (Croisine Martin-Roland, Banque Transatlantique)

Au vu du rapport de Gilles Bachelier sur les règles de territorialité du régime fiscal du mécénat, qui limite le périmètre des causes pouvant bénéficier du régime fiscal du mécénat <sup>11</sup>, nous craignons une restriction du mécénat international.

**De la salle** (Francis Charhon, Centre Français des Fonds et Fondations)

Logiquement, le système de la territorialité des dons est en vigueur, mais les ONG n'en tiennent pas compte. Toutefois, pour les entreprises et leurs fondations, ne pas tenir compte du contexte fiscal est plus compliqué. Nous devons demander aux pouvoirs publics un élargissement de la définition des champs couverts du mécénat, car une instruction fiscale entérinera bientôt la notion de territorialité du don.

10. La Fondation Mérieux publie ses offres d'emploi sur [www.coordinationsud.org](http://www.coordinationsud.org) et [www.devex.com](http://www.devex.com)

11. Les seuls secteurs qui pourraient bénéficier de déductions fiscales seraient : les actions participant à la diffusion de la culture, de la langue, ou des connaissances scientifiques françaises ainsi que les actions relevant de l'organisation et la mise en œuvre de programmes humanitaires.

## Le risque pénal lié à l'envoi de fonds à l'étranger

**De la salle** (Emilie Dromzée, ARIADNE)

Certaines fondations amènent des fonds étrangers dans des pays tiers. Toutefois, des pays, comme l'Egypte, condamnent cette pratique. Comment ce risque pénal est-il appréhendé par les organisations et leurs employés sur place ?

**François Danel**

Les organisations contournent les problèmes liés à l'envoi de fonds en créant des entités locales. En Inde, ces dernières doivent cependant attendre trois ans avant d'être habilités à recevoir des dons de l'étranger.

**François-Xavier Babin**

La Fondation Mérieux passe toujours par l'intermédiaire de cabinets locaux pour s'assurer d'être en conformité avec le droit local.

**De la salle** (Béatrice de Durfort, Centre Français des Fonds et Fondations)

Les tentatives de régulation internationale sur le blanchiment d'argent pourraient également engendrer des processus modérant les capacités d'action des fondations.

**De la salle** (Francis Charhon, Centre Français des Fonds et Fondations)

Les sanctions internationales interviennent aussi dans la circulation des flux financiers : les États-Unis ont élaboré une liste d'entités qui ne peuvent pas recevoir de fonds.

## Nouvelles tendances

**De la salle** (Marianne Eshet, Fondation SNCF)

Peut-on imaginer un congé solidaire inversé, c'est-à-dire un accueil en France pour les personnes qui souhaitent être formées ?

**Muriel Roy**

Pour que les congés solidaires se fassent du Sud vers le Nord, il faut trouver des financements et mettre en place un nouveau protocole d'accompagnement.

**Pierre Soëtard**

France Volontaires

Le volontariat de réciprocité se développe : ce programme permet à des salariés ou des volontaires venus d'ailleurs de travailler sur des problématiques d'intérêt général en France.

**De la salle** (Benoît Miribel, Fondation Mérieux)

Face à la multiplication des crises dans le monde et sous l'influence du monde anglo-saxon, un label ou une qualification spécifique pour les personnes, leur donnant le droit de travailler dans les zones d'urgence, pourrait apparaître.

Nous devons également réfléchir collectivement aux notions de responsabilité et de redevabilité de nos organisations vis-à-vis des personnels locaux.



---

**Conception et réalisation :**

Agence AVERTI

[www.averti.fr](http://www.averti.fr)

**averti,**  
événements & publications

**Conception graphique**

Volume Visuel 2015