

Tracer sa route dans un monde en mouvement -

Repères et stratégies d'action

4 juillet 2016 – Paris

Synthèse

Sommaire

Plénière 1 : quel rôle pour les fondations dans un contexte économique, social et environnemental en pleine turbulence ? 3

Sandrine MAISANO 3

L'Anthropocène et ses victimes..... 3

François GEMENNE 3

- La question des réfugiés environnementaux 4
- Trois grands impacts du changement climatique 5
- Caractéristiques des migrations environnementales..... 5
- La migration comme stratégie d'adaptation..... 5
- Les enjeux des futures recherches en matière de migration 6

Egalité des chances – l'Association « Une diva dans les quartiers » 6

Malika BELLARIBI Le MOAL 6

L'insertion par l'activité économique (IAE) 8

Thibaut GUILLUY 8

Parole d'expert 9

Gabriel de BROGLIE 9

- Philanthropie : le système des quatre D 10

Message d'accueil d'Alain MÉRIEUX..... 11

Alain MÉRIEUX..... 11

Plénière 1 : quel rôle pour les fondations dans un contexte économique, social et environnemental en pleine turbulence ?

Sandrine MAISANO

Directrice du Centre du développement durable et responsable (CEDDRE), expert bénévole en stratégie d'entreprise, Centre français des fonds et fondations (CFF)

Pour introduire ces trois jours d'échange et de partage entre pairs, nous avons souhaité donner la parole à plusieurs experts. Ils partageront leur analyse sur trois sujets impactant les missions des fondations aujourd'hui :

- Liens entre évolution des flux migratoires et changements environnementaux
- La réinsertion par le travail
- L'égalité des chances

Le projet stratégique du Centre Français des Fonds et Fondations s'inscrit aujourd'hui dans un contexte de changements structurels profonds, parfois complexes (champs social, environnemental, économique). Il est important pour nous, acteurs de l'intérêt général, de les identifier.

En clôture, nous entendrons le Chancelier de l'Institut de France qui partagera avec nous ses réflexions et sa vision du secteur.

L'Anthropocène¹ et ses victimes

François GEMENNE

Chercheur en sciences politiques à l'université de Liège, CEDEM, et à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines²

Nos sociétés sont confrontées à deux enjeux situés au carrefour des problématiques majeures du XXI^{ème} siècle : les migrations et les changements environnementaux. Ces derniers questionnent la place réservée à l'Autre, au-delà de nos frontières géographiques ou générationnelles. Dans nos sociétés, le débat est profondément crispé sur ces sujets. A ce titre, le Brexit³ cristallise parfaitement l'opposition frontale entre une société qui considère les frontières comme des scories du passé et une autre qui estime qu'elles sont le dernier rempart contre la mondialisation, ou plus globalement, contre une

¹ De nombreux géologues estiment que nous sommes entrés dans une nouvelle époque géologique : l'Anthropocène. Selon eux, cette époque se caractérise par l'impact majeur de l'homme sur le système terrestre, y compris climatique : les humains sont devenus la principale force de changement de la planète, surpassant les forces géophysiques. En d'autres termes, l'Anthropocène peut être décrit comme l'âge des humains.

² François GEMENNE est spécialiste des questions de géopolitique de l'environnement qu'il enseigne à Sciences Po Paris et Grenoble et à l'Université libre de Bruxelles (Belgique). Ses recherches sont essentiellement consacrées aux migrations et aux déplacements de populations liés aux changements de l'environnement, ainsi qu'aux politiques d'adaptation au changement climatique. Il a effectué de nombreuses études de terrain, notamment à La Nouvelle-Orléans (États-Unis) après l'ouragan Katrina (2005), dans l'archipel de Tuvalu, en Chine, au Kirghizstan, aux Maldives, à l'île Maurice et au Japon après la catastrophe de Fukushima (2011). Par ailleurs, il est chercheur associé au Centre de recherches internationales (CERI) et directeur du projet « Politiques de la terre à l'épreuve de l'anthropocène » au Médialab de Sciences Po. Quelques unes de ses publications principales : *Ceriscope environnement et relations internationales*, (coordination scientifique), 2014 ; *Controverses climatiques, science et politiques*, avec E. Zaccai et J.-M. Decroly, 2012 ; *Anticiper pour s'adapter*, avec L. Tubiana et A. Magnan, Pearson, 2010 ; *Géopolitique du changement climatique*, 2009.

³ Mot-valise anglais, contraction de « British » et « Exit », qui désigne le scénario de la sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne.

éventuelle menace venue d'ailleurs. Etendue à l'ensemble de nos sociétés, cette opposition illustre la frontière entre souverainisme⁴ et cosmopolitisme⁵.

Il faut à mon sens considérer la question du changement climatique comme un enjeu moral. Les populations les plus affectées par ce phénomène vivent dans les pays en développement, qui portent pourtant une responsabilité minime dans la génération du problème. A cette injustice géographique s'ajoute une injustice générationnelle, car, cinquante ans environ sont nécessaires pour que les émissions de gaz à effet de serre produits se matérialisent en changements climatiques. De fait, elles questionnent notre capacité à agir pour l'Autre. Par conséquent, la manière dont nous traiterons ensemble ces enjeux fondamentaux définira les contours des sociétés futures.

● La question des réfugiés environnementaux

Nous vivons une époque charnière, un moment où l'histoire des hommes entre en collision avec celle de la Terre, où nous la transformons par notre action. La plupart des habitants de notre planète sont des victimes de cette transformation, de plus en plus contraints de se déplacer. Ces déplacements sont souvent vus comme une menace.

Historiquement, les perturbations environnementales ont toujours occasionné des mouvements importants de population.



Fig. 1 – eau forte figurant l'installation du camp de réfugiés consécutif au Tremblement de terre de Lisbonne en 1755

Cependant, les changements climatiques actuels nous font entrer dans une nouvelle ère, avec des chiffres qui donnent le tournis :

- en moyenne 26 millions de personnes sont déplacées par des catastrophes naturelles chaque année
- 86 % de ces catastrophes naturelles dépendent directement des conditions climatiques et s'intensifieront.

Nous devons traiter cette réalité sans tarder car ces migrations ne sont couvertes par aucun cadre juridique et ne bénéficient pas d'une action coordonnée de la part des organisations internationales. Leur impact est en outre mal connu et les images que nous associons aux mouvements de population font largement appel à des ressorts xénophobes. Il est important de réconcilier les réalités de ces migrations avec leur perception, car le risque de désunion de nos sociétés est grand.

⁴ Doctrine politique soutenant la préservation de la souveraineté nationale d'un pays par rapport à des instances supranationales.

⁵ Ou cosmopolitisme, concept créé par le philosophe Diogène de Sinope, à partir des mots grecs *cosmos*, l'univers, et *politês*, citoyen, repris, approfondi et diffusé dans l'ensemble du monde antique par les philosophes stoïciens. Il désigne globalement la conscience d'appartenir à l'ensemble de l'Humanité et non pas à sa seule patrie d'origine. Il consiste à se comporter comme un membre de la communauté mondiale et non comme le citoyen d'un Etat.

● Trois grands impacts du changement climatique

- Événements climatiques extrêmes
- Baisse des précipitations, dégradation des sols (exode rural massif de paysans)
- Hausse du niveau des mers (déplacements importants, mais étalés et planifiables).

Ce troisième impact est à l'origine d'une nouvelle configuration du monde qui se dessine. Consécutivement à une hausse de la température de 2 degrés Celsius, le niveau de la mer devrait augmenter d'un mètre dans les 200 années à venir, inondant les zones non protégées. Si les grands pays européens investissent déjà pour protéger leurs zones côtières, ceux d'Asie et d'Asie du sud-est pourraient connaître des pertes de territoire importantes (Vietnam, perte estimée : 25 000 km², soit 10 % de la surface du pays). Les gouvernements devront choisir les zones qu'ils souhaitent protéger. Or, historiquement, la question des territoires a toujours été le moteur des guerres.

● Caractéristiques des migrations environnementales

Différents facteurs de migrations s'entremêlent tandis que les facteurs environnementaux ajoutent à la contrainte migratoire. Ainsi, ceux qui doivent partir et le peuvent, migrent sur de très courtes distances. La migration internationale n'est pas la règle, mais l'exception ; car elle mobilise des ressources importantes. Les populations vulnérables se déplacent plutôt d'une zone vulnérable à une autre zone vulnérable⁶. Dans la majorité des cas, elles sont incapables de migrer, faute de moyens pour se déplacer⁷.



Fig.2 - Rescapés secourus après le passage de l'Ouragan Katrina

● La migration comme stratégie d'adaptation

Vue sous un angle plus positif, elle constitue également une stratégie d'adaptation des populations face aux dégradations de l'environnement. Un grand enjeu consistera à mieux connaître les impacts de la migration sur les communautés d'origine et sur celles de destination. Trop souvent la problématique a été cantonnée à la situation des petits états insulaires, considérés comme des sortes de canaris dans la mine qui alertent sur les dangers futurs ; une vision qui témoigne d'une conception très occidentale de la vulnérabilité, relayée par notre culture populaire⁸, qui place les populations insulaires aux prises avec leur environnement. Pourtant, cette conception correspond mal à la réalité de ces populations. La migration mobilisée à bon escient peut devenir une stratégie, tandis que cantonner les populations concernées à des réfugiés climatiques en devenir, peut obérer leur capacité d'adaptation.

⁶ On compte jusqu'à 6 ou 7 déplacements par an pour une famille bangladaise.

⁷ Lors du passage de l'ouragan Katrina, 60 000 personnes issues des couches les plus défavorisées de la population n'ont pas pu évacuer la Nouvelle-Orléans.

⁸ Exemple de programmes culturels relayant cette vision : le série télévisée « Lost », ou le programme de télé-réalité « Koh-Lanta ».

● Les enjeux des futures recherches en matière de migration

Il conviendra de déterminer :

- **Combien de personnes seront déplacées à l'avenir ?** Ce chiffre dépendra probablement tout autant des impacts futurs du changement climatique que des politiques menées aujourd'hui
- **Quelles conséquences si nous dépassons les 2° Celsius** fixés lors du sommet de Copenhague ? Une augmentation de 4° Celsius rendrait inhabitable certaines régions du monde. Certaines températures ne permettraient plus d'assurer les fonctions vitales du corps humain. Il faudrait alors se préparer à une redistribution mondiale de la population, particulièrement difficile à envisager.
- **Quels points de rupture ?** le système climatique pourrait basculer dans un état dramatique et difficilement contrôlable. La fonte complète des calottes polaires pourrait occasionner 6 à 7 mètres d'élévation du niveau des océans. Se poserait alors la question cruciale de l'habitabilité du monde, ainsi que celle de l'accueil à réserver aux populations déplacées.

Egalité des chances – l'Association « Une diva dans les quartiers »

Malika BELLARIBI Le MOAL

*Artiste lyrique, mezzo soprano*⁹

L'accident que j'ai subi m'a séparé de ma famille. J'ai navigué de nombreuses années entre hôpitaux et maisons de convalescence. Je n'avais aucune assurance de marcher à nouveau, ni même de vivre. Les sœurs de Saint Vincent de Paul m'ont donné une éducation catholique et musicale. J'entendais parmi elles un grand nombre d'oratorio et de requiem. Entendre de la musique me donnait l'impression de voler. J'ai également fait des études par correspondance, et suivi divers cours privés. Bien des années plus tard, j'ai entendu l'appel de la musique. Pendant mes nombreuses années passées à travailler dans des cabinets d'expertise comptable, j'ai été autorisée à suivre un enseignement musical¹⁰. Les soutiens de mes proches m'a permis d'embrasser la carrière de chanteuse lyrique.

En 1999, il m'a été demandé de donner un concert à Creil. J'y ai rencontré des femmes maghrébines, des enfants de 22 nationalités, mal nourris, évoluant dans ce qui ressemblait au bidonville que j'avais connu avec mes parents. Six mois plus tard, j'ai décidé de donner des cours de musique à des enfants et des adolescents paupérisés, prémices du projet « Une diva dans les quartiers ».



Fig. 3 – Cours de chant lyrique donné par Malika BELLARIBI Le MOAL

⁹ Malika BELLARIBI Le MOAL, née d'une famille modeste, le 3 juillet 1956 à Nanterre, est une cantatrice d'origine algérienne. Elle doit sa notoriété à son projet « Une diva dans les quartiers » qui a permis de rendre l'opéra accessible à tous et en particulier dans le milieu populaire. À l'âge de trois ans, un camion faisant marche arrière la percute et lui brise jambes, hanches et bassin. A 35 ans, elle décide d'embrasser la profession de chanteuse lyrique. Sa carrière décolle au début des années 1990. Depuis lors, elle est à la tête de l'association "Une Diva dans les Quartiers". Elle a reçu plusieurs distinctions pour son action : le Prix Clarins de la femme dynamisante, l'Ordre national du Mérite, l'Ordre des Arts et Lettres et la Légion d'Honneur.

¹⁰ Formation au Conservatoire international de musique de Paris puis à l'École normale de musique de Paris.

Sandrine MAISANO

Quel est votre moteur dans la vie ?

Malika BELLARIBI Le MOAL

Je ne peux pas changer les gens mais je peux donner l'exemple. J'ai eu la chance de rencontrer des personnes positives, qui croient en l'humain. Le mal de notre société réside dans le fait de considérer les gens comme des objets. Pour ma part, j'ai misé sur, la confiance en soi, sur la force, sur la vie que l'on a en soi.

Sandrine MAISANO

Le système actuel vous semble-t-il adapté à l'objectif d'égalité des chances ?

Malika BELLARIBI Le MOAL

La créativité est insuffisamment valorisée. Le problème réside dans l'absence de courage politique. A mon sens, les responsables politiques devraient parler au cœur des gens, écarter de leur discours les idéologies dont nous n'avons que faire et trouver des solutions. C'est le sens du politique : administration de la vie de la cité.

Sandrine MAISANO

Quel message adressez-vous aux fondations qui tentent de travailler dans ce sens ?

Malika BELLARIBI Le MOAL

Je souhaiterais qu'elles soient plus à l'écoute des projets. Durant les 15 années ans d'existence d' « Une diva dans les quartiers » que n'ai-je entendu sur ce projet : que je donnais de la confiture aux cochons, que les habitants des quartiers n'aimeraient pas l'opéra, qu'ils se révéleraient incapables d'apprendre, etc. Je travaille aujourd'hui dans les quartiers sur l'opéra « Cavalleria rusticana¹¹ » qui évoque l'excommunication d'une femme pour cause d'amour hors mariage. J'ai voulu chanter cet opéra pour les femmes que j'ai rencontrées car je pense que ces problèmes de société sont intemporels. J'implique des femmes de Bondy, Créteil, Paris ou Villeurbanne que je réunis en ateliers de deux heures. J'utilise des procédés pédagogiques qui font appel aux cinq sens. Les gens ont juste besoin qu'on les regarde dans les yeux et qu'on leur dise qu'on les aime comme ils sont, avec leurs imperfections.



Fig.4 – Répétition publique de Cavalleria rusticana à Villeurbanne

Ces projets, parfois au long cours, mêlent professionnels et habitants des quartiers. Ces derniers nous quittent lorsqu'ils ont trouvé du travail et retrouvé le plaisir d'apprendre.

J'utilise également le registre des émotions : peur, joie, tristesse, colère. Cette dernière traduit également une détermination. Je fais en sorte que ces personnes puisent de la force dans ce qu'elles ont subi (violences, rejet, etc.). Je travaille sur les règles de réussite (contrôle, responsabilité, assiduité, confiance en soi) pour atteindre l'autonomie. Si nous donnons les bons outils à tout le monde, en usant

¹¹ Opéra veriste, en un acte, composé par Pietro Mascagni, sur un livret de Giovanni Targioni-Tozzetti et Guido Menasci. Le livret est inspiré d'une nouvelle de Giovanni Verga. Il est créé au Teatro Costanzi de Rome en 1890.

de pédagogie, les personnes peuvent se reconstruire, réapprendre et redevenir autonome. De plus, je développe la mixité sociale et je désenclave. Je mélange des personnes pauvres avec des personnes aisées et cultivées, que j’emmène indifféremment dans des châteaux, de grandes salles de spectacle ou des cités.

Sandrine MAISANO

Merci pour ce témoignage. Vous serez à Villeurbanne le 7 juillet, à Lyon le 9 juillet...

Malika BELLARIBI Le MOAL

J’emmène également les femmes des quartiers dans un festival au mois d’août dans le Gers. Elles y chanteront avec des choristes issus du monde rural.

L’insertion par l’activité économique (IAE)

Thibaut GUILLUY¹²

Directeur général, Association pour la réinsertion économique et sociale (ARES)

ARES s’inscrit dans le cadre de l’IAE ; un domaine qui regroupe plus de 3800 structures sur le territoire, par lesquelles passent près de 130 000 personnes en difficulté. L’absence d’emplois génère une perte du sentiment d’utilité, une accumulation de problèmes financiers et sanitaires. A la faveur de la crise de 2008, un million de chômeurs de très longue durée supplémentaires se sont trouvés en situation de grande exclusion. Plus de 50 % des Français ont peur de se retrouver à la rue. Une société qui laisse des situations d’exclusion se développer gangrène l’ensemble de son fonctionnement.

Les structures d’insertion sont des entreprises tremplin qui constituent un trait d’union entre le monde de l’entreprise et les fondations. Si notre finalité est sociale – comme l’illustre notre maxime « personne n’est inemployable » –, notre outil est économique. Nous avons trop eu tendance par le passé à nous focaliser sur les moyens, en oubliant les bénéficiaires et les objectifs. Nous sommes des laboratoires à la recherche d’un équilibre difficile à trouver entre modèle économique, enjeux de rentabilité et de management, et intérêt général.

Nous accueillons près de 80 nationalités ; parmi elles, des réfugiés, dont nos sociétés sont incapables d’intégrer la fragilité dans leur mode de fonctionnement. Or, c’est en connaissant et en acceptant nos fragilités que nous serons en mesure d’imaginer les solutions dans un monde fragile par définition. Une autre notion importante nous caractérise : l’ancrage territorial. Nos structures agissent au sein d’un territoire où des solidarités existent. Nous devons en tenir compte et nous enrichir en travaillant en synergie avec les différents acteurs territoriaux.

Les fondations ne sont pas des guichets. Derrière la nécessaire question des moyens, réside la capacité pour les acteurs de l’IAE d’entrer en connexion avec les acteurs de l’entreprise. Une entreprise qui nous donne du travail et nous fait confiance, c’est un levier pour pouvoir mener à bien notre projet d’insertion. Depuis quelques années, nous avons même expérimenté la co-crédation d’entreprises. Je crois beaucoup à cette démarche facilitatrice qui permettrait, entre autres bénéfices, de faire face à la question du financement de l’action sociale. Nous devons décroisonner, coopérer et prendre le meilleur de chaque monde pour générer plus d’impact social.

¹² Jeune diplômé de l’ESCP, sa carrière commence dans le secteur des banques d’affaire et du marketing. S’appuyant sur ses actions de bénévolat auprès des enfants des rues de Calcutta, il décide de mettre ses compétences au service de l’économie sociale : il fonde Sport Sans Frontières avec deux amis et prend en 2003 la direction d’Ateliers Sans Frontière (ASF), la branche autonome de l’association, spécialisée dans l’insertion par l’activité économique. Après avoir développé les chantiers d’insertion de ASF, il se voit proposer la direction du Groupe ARES qui gère majoritairement des entreprises d’insertion soumises à la concurrence. La finalité reste d’accueillir, accompagner et faire travailler les personnes les plus fragiles et désocialisées. L’association fournit des prestations aussi diverses que la logistique, la manutention, la sous-traitance industrielle, la construction, ou le transport.

Parole d'expert

Gabriel de BROGLIE ¹³

Membre de l'Académie française, Chancelier, Institut de France ¹⁴

Je retire des témoignages entendus des impressions qui résument finalement ce que nous sommes : variété, émotion, lucidité, élan. J'éprouve un immense plaisir à revenir dans cette maison pour la troisième fois depuis 40 ans. La première fois, je fus reçu en 1966 par Charles Mérieux. Je voudrais également rendre hommage à la lignée des personnages qui nous accueille ici, qui me semble réellement constitutive de la philanthropie d'aujourd'hui.

L'Institut de France a hérité d'une tradition philanthropique en place depuis la fondation des académies qui le composent, au milieu du XVII^{ème} siècle. En contrepartie d'une reconnaissance et d'un régime de privilèges, elles assurent une mission philanthropique sans cesse affirmée dans les textes, pratiquée et développée de façon importante tout au long de leur histoire. Au mécénat des origines, s'est ajouté au XIX^{ème} siècle une philanthropie des musées, des collections, des bibliothèques qui a développé le patrimoine esthétique et historique de l'Institut de France. Puis au XX^{ème} siècle, l'Institut a connu l'essor d'une philanthropie mobilière. Enfin, le XXI^{ème} siècle a permis à des fondations que je qualifie de « fondations de réflexion » de bénéficier du partenariat avec les académiciens (Croix rouge, ATD quart monde, Radio France, etc.). Cette génération philanthropique qui renouvelle nos méthodes opère toujours dans le prolongement des missions académiques.

Malgré la crise financière de 2008, la philanthropie n'enregistre pas de ralentissement. Le montant distribué chaque année par les fondations de l'Institut représente 18 millions d'euros.

● Philanthropie : le système des quatre D

La philanthropie répond à mon sens au système des quatre D : défense, diversité, dynamisme, dévouement.

Défense de la philanthropie

La philanthropie est un courant social très vivant, en voie de renforcement. Cependant, elle n'est pas complètement acceptée dans la société ou parmi les institutions publiques françaises. Dans notre pays, nous glorifions les libertés publiques aux yeux du monde (liberté d'association, liberté de la presse, liberté de la pensée, de la création, de la recherche) mais nous ne défendons pas la liberté des fondations. Il manque une charte tout simplement. Nous n'avons pas de grande loi pour les fondations.

A une époque, nous avons tenté de ratifier et de traduire dans la législation française une convention du conseil de l'Europe en faveur d'une liberté de création des fondations. Cette tentative aurait donné une loi sur la fiducie qui n'a jamais vu le jour. Le statut des fondations n'est pas encore sorti du domaine un peu flou où s'interpénètrent les sphères publique et privée. Les personnes en charge des finances de l'Etat se croient encore un devoir de lutter contre la mainmorte¹⁵ alors que toutes les ressources que nous mobilisons servent à l'intérêt général.

¹³ Historien français, membre de l'Académie des sciences morales et politiques depuis 1997 et membre de l'Académie française depuis 2001, élu au fauteuil numéro 11, successeur d'Alain Peyrefitte. Il a été élu chancelier de l'Institut de France le 29 novembre 2005, succédant à Pierre Messmer. Gabriel de Broglie entre en 1960 au Conseil d'État comme auditeur, puis maître des requêtes et enfin conseiller d'État. Depuis 1999, il est conseiller d'État honoraire. Gabriel de Broglie a été membre de différents cabinets ministériels, notamment celui d'André Malraux de 1962 à 1966. Gabriel de Broglie a été élu deux fois académicien, avant de parvenir à la plus haute fonction au sein de l'Institut de France, où il fut réélu en 2008 et 2011. Il est en outre président de la Société des bibliophiles français depuis 1980, et, bibliophile passionné, membre du Roxburgh Club de Londres, un club britannique de bibliophiles, depuis 2003, et administrateur de la Bibliothèque nationale de France.

¹⁴ L'Institut de France est une institution académique française créée le 25 octobre 1795. Il regroupe l'Académie française (40 membres), l'Académie des inscriptions et belles-lettres (55 membres), l'Académie des sciences (262 membres), l'Académie des beaux-arts (59 membres) et l'Académie des sciences morales et politiques (50 membres). Plusieurs fondations, à la suite de legs à cette institution, dépendent de l'Institut, regroupant des musées, des monuments historiques, des propriétés en France et à l'étranger.

¹⁵ Les biens de mainmorte étaient les biens possédés par des congrégations ou des hôpitaux : leur possesseur ayant une existence indéfinie, ils échappaient aux règles des mutations par décès. En compensation, ils devaient régler les droits d'amortissement pour le roi, l'indemnité seigneuriale, le droit d'homme vivant et mourant, le droit de nouvel acquêt. Pour éviter la prolifération des biens de mainmorte, donc une diminution des droits de succession, de nombreuses ordonnances royales précisaient que la création de telles communautés, et

Nous avons le devoir de défendre la liberté des fondations contre toute remise en cause. Nous bénéficions notamment d'un régime fiscal extrêmement favorable dont il ne faut pas tolérer la moindre remise en cause. D'autres menaces pèsent sur nous : par exemple, l'existence d'une confusion entre le lobbying et le mouvement des fondations qu'il convient de séparer précisément ; par ailleurs, une manipulation avérée des fondations – et détournée de l'objet philanthropique – par l'Etat et les collectivités territoriales. Chacun d'entre nous doit se mobiliser pour la défense de la liberté des fondations. A ce titre, l'Institut de France peut constituer un moyen de défense à la disposition de tous et qui n'hésite jamais à user de son influence. Pour preuve, l'Académie des sciences morales et politiques a fait reculer un projet de loi qui mettait en cause la liberté d'association.

Diversité des actions

La nature même des fondations implique de ne pas se cantonner à un secteur déterminé. La philanthropie contient un spectre immense qui s'étend de la création artistique à la recherche médicale, et à toutes les problématiques humanitaires. La diversité pose cependant des questions de méthode et de moyens d'action qui ne sont pas équivalents suivant les secteurs. Certaines méthodes sont cependant communes à toutes les fondations. Elles font intervenir trois notions : la conception de la fondation, la prospection et la sélection des projets à aider.

La première méthode à développer consiste dans le suivi indispensable des actions, notamment en organisant des temps d'échanges avec les bénéficiaires de la fondation. Il est également possible de fractionner le montant de l'aide accordée, permettant ainsi un examen régulier du déroulement du projet. Ce suivi doit être accompagné d'une évaluation.

Dynamisme du mouvement philanthropique

Depuis une décennie, le mouvement philanthropique affiche un dynamisme important qu'il est nécessaire d'accompagner. La prospérité a probablement été à la source de ce dynamisme mais elle n'est pas le seul élément à prendre en compte. En effet, il peut également être imputable au retrait de l'Etat et des collectivités territoriales d'un certain nombre de leurs missions qui ne peuvent pas être laissées en déshérence. L'appel à la générosité est d'autant plus pressant que notre situation économique et sociale ne s'est pas améliorée durant la décennie passée. Les inégalités s'accroissent partout dans le monde. Des situations de pauvreté nouvelle et d'exclusion sociale apparaissent ou réapparaissent, rendant nécessaire le dynamisme du mouvement philanthropique.

Elément de satisfaction : le fondateur considère de plus en plus son action comme un engagement personnel. Il entretient avec les acteurs de terrain des rapports riches, sources d'une nouvelle vitalité du mouvement philanthropique. Le philanthrope n'est donc pas seulement celui à l'origine de l'action, il est aussi celui qui l'accompagne personnellement. Ce nouveau phénomène résulte notamment de la médiatisation des problèmes sociaux, de l'action individuelle et collective. Jamais le mouvement philanthropique n'a été aussi pressant et utile que maintenant. Nous devons réaffirmer l'utilité du bien commun et notre conviction dans la nécessité du développement du progrès. Le ressort de la philanthropie s'exerce soit par l'individu lui-même, soit par l'intermédiaire du cercle familial dans une optique intergénérationnelle, soit dans le cercle de l'entreprise. La philanthropie d'entreprise est une action entrepreneuriale qui participe de l'image, voire du devoir de la structure, dans la mesure de ses moyens ; avec pour bénéfice un lien philanthropique qui se crée entre les dirigeants et les collaborateurs de l'entreprise.

On dénote également une solidarité générationnelle qui peut être une source de renouveau de la philanthropie. Les jeunes adultes conscients de leurs privilèges s'émulent dans le but d'accomplir ensemble des actions philanthropiques. Ils éprouvent le besoin de consacrer une partie de leurs acquis à encourager des personnes moins favorisées afin qu'elles les rejoignent dans une forme de consécration sociale.

l'acquisition par elles de biens, ne pouvaient se faire qu'après enquête et approbation du roi. Seules y échappaient les acquisitions d'emprunts émis par le roi, les villes ou les États provinciaux.

Les quatre D sont indissociables : la Défense doit être permanente ; la Diversité, étroitement liée au Dynamisme. Le Dynamisme constitue une forme de réaction civile et morale aux injustices constatées dans nos sociétés. Aucun secteur n'est délaissé dans le domaine de la philanthropie. Elle est une lutte pour le bien commun, contre une certaine conception bureaucratique de la société. Un autre danger menace actuellement la philanthropie : une excessive financiarisation, directement contraire à l'élan philanthropique. Les immenses fondations américaines sont totalement financiarisées et leur fonctionnement s'apparente de plus en plus à celui des banques d'affaires. Elles ne choisissent leur action qu'en fonction d'un hypothétique retour sur investissement. Cependant, cette tendance générale outre atlantique ne semble pas concerner notre pays.

Dévouement

Le Dévouement est l'élément qui nous réunit. Il est l'accord profond que nous sommes heureux de ressentir, que chacun d'entre vous illustre et dont vous êtes les propagandistes les plus convaincus et efficaces. Ce cercle créé par la famille Mérieux illustre de manière éclatante la philanthropie à notre époque. Elle représente aux yeux de tous une sorte de sainteté en philanthropie.

Message d'accueil d'Alain MÉRIEUX

Alain MÉRIEUX

Docteur en pharmacie, entrepreneur fondateur de bioMérieux, président de la Fondation Mérieux

Je suis très heureux de vous accueillir aux Pensières, ce lieu qui nous est très proche. Je salue également le chancelier de l'Institut de France qui abrite la fondation créée par mon père en 1967 et celle créée au moment du décès de Rodolphe. Mon grand-père travaillait avec Pasteur en 1894. Nous sommes restés dans le domaine de l'infectiologie. Christophe a souhaité apporter dans des pays lointains notre savoir faire en matière de diagnostic des maladies infectieuses, une des causes majeures de morbidité dans le monde. C'est ainsi que nous avons ouvert des laboratoires, au nombre d'une douzaine : Chine, Laos, Cambodge, Tadjikistan, Liban, Mali, Madagascar, Bolivie, etc. Nous pensons que le meilleur moyen de rendre service dans ces pays est d'y établir des centres de technologies relativement avancées, de les mettre en réseau pour y garantir notamment la qualité scientifique des équipes. Ces dernières années, nous avons développé le centre des Pensières pour le destiner à la santé publique.

La fondation Christophe et Rodolphe Mérieux est actionnaire de BioMérieux. Ce procédé, de plus en plus utilisé, notamment dans les pays scandinaves, accorde aux fondateurs une pérennité dans l'action philanthropique qu'ils ont entreprise.

Hier, j'ai débuté ma journée au Cercle des économistes¹⁶ à Aix-en-Provence avant de passer la soirée, dans le Charolais, avec 50 jeunes Bambous du Mékong qui consacreront bénévolement un à trois ans de leur vie dans les pires endroits imaginables (prison des philippines, etc.). C'est pour moi, un formidable message d'espoir.

Nous vivons dans un monde d'une discontinuité permanente, d'une complexité folle et d'une accélération technique et scientifique foudroyante. Nous étions deux milliards lorsque je suis né. Nous serons bientôt neuf milliards et 10 % de ces personnes vivront dans des bidonvilles. Les problèmes que nous rencontrons se situent à la limite de l'insoluble mais nous devons nous adapter à ce monde. Nous créerons bientôt un laboratoire à la frontière indo-pakistanaise où une immigration non contrôlée est facteur de pathologies infectieuses.

¹⁶ Cercle de réflexion fondé en 1992 à l'initiative de Jean-Hervé Lorenzi, qui réunit actuellement trente économistes et universitaires. Association loi 1901, sa mission est d'organiser et de promouvoir un débat économique ouvert et accessible à tous. Ses membres se distinguent par une approche univoque des questions économiques, tous défendant une vision économique libérale.

Je vous livre mes deux principes : *Gnothi Seauton*¹⁷ qui nous intime l'obligation de nous remettre en question de façon permanente et le *Quo Vadis*¹⁸. J'y ajouterais la phrase de Sénèque : « il n'est pas de bon vent pour qui ne connaît pas son port ». Bon vent à tous.

¹⁷ Expression en grec ancien, signifiant : « Connais-toi toi-même ». C'est, selon le Charmide de Platon, le plus ancien des trois préceptes qui furent gravés à l'entrée du temple de Delphes. La Description de Delphes par Pausanias le Périégète en confirme l'existence.

¹⁸ Locution latine signifiant « Où vas-tu ? ». Cette question tirée de l'écrit chrétien les Actes de Pierre a donné naissance à de nombreuses œuvres littéraires et musicales.

Sigles

ARES : Association pour la réinsertion économique et sociale

ASF : Atelier sans frontières

ATD Quart Monde : Agir tous pour la dignité Quart Monde

CEDDRE : Centre du développement durable et responsable

ESCP : Ecole supérieure de commerce de Paris

IAE : Insertion par l'activité économique



Synthèse – Atelier des fondations
4 juillet 2016

© Centre français des fonds et fondations 2016

Tracer sa route dans un monde en mouvement -

Repères et stratégies d'action

Sommaire

Atelier 1 : Penser le diagnostic pour ajuster l'action	3
Introduction.....	3
Philippe LEGREZ.....	3
Marianne MAILLOT.....	3
Bouchra ALIOUAT.....	3
Denys HAMEL.....	3
Premier niveau de diagnostic : le diagnostic stratégique.....	4
Lisa POUPAUD.....	4
Deuxième niveau de diagnostic : le diagnostic sectoriel.....	6
Catherine LUQUET.....	7
Ludovic FRERE ESCOFFIER.....	8
Troisième niveau de diagnostic : le diagnostic de sélection de projets.....	8
Quatrième niveau de diagnostic : le diagnostic de réalisation des projets	9

Atelier 1 : Penser le diagnostic pour ajuster l'action

Introduction

Philippe LEGREZ

Fondation d'entreprise Michelin

Nous aborderons quatre niveaux de diagnostic pour ajuster l'action des fondations :

- le diagnostic stratégique (finalité des fondations, objectifs stratégiques visés)
- le diagnostic opérationnel (quelle activité précise pour ma fondation)
- le diagnostic de projet (quel projet retenir et financer au sein d'un secteur d'activité donné)
- l'évaluation, l'impact (mesure de la réalisation du projet).

Marianne MAILLOT

Consultante dans le domaine de l'intérêt général, Vision philanthropie

J'accompagne diverses structures dans l'élaboration de leur stratégie de mécénat, la diversification de leurs ressources et la mise en œuvre de leur stratégie. J'évalue le projet associatif, les ambitions et la vision de la fondation au sein de son environnement. Je m'implique beaucoup dans la Fondation pour l'université de Lyon¹ et le fonds de dotation pour la Cité internationale de la gastronomie de Lyon².

Bouchra ALIOUAT

Secrétaire générale, Fondation d'entreprise KPMG France³

Lancée en 2007, notre fondation est à la fois distributrice et opératrice, elle vise à créer un pont entre le monde de l'entreprise et les filières professionnelles, en co-construction avec une trentaine lycées, en développant notamment un programme clé en mains – les Lycées de la Réussite – axé sur l'insertion professionnelle des jeunes (parrainages de classes, journées découvertes, séances de coaching, etc.). Nous sommes présents sur le territoire de la politique de la ville. Nous allons engager un diagnostic sur l'efficacité, l'efficience de ce programme, largement basé sur nos ressources internes.

Denys HAMEL

Directeur Administratif et Financier, Fondation Abbé Pierre⁴

Dernière née des œuvres de l'Abbé Pierre, notre fondation est à la fois opératrice et redistributrice (900 projets soutenus chaque année autour de la construction de logement social). Nous nous appuyons sur le rapport annuel sur le mal logement, un travail d'études longitudinales qui évaluent la situation du logement en France, par type de territoire et d'incidence sociale. Par croisement de données, il permet d'établir les plans stratégiques autour desquels s'axeront nos financements quinquennaux ; un rythme qui correspond à peu près au cycle de vie des constructions de logements.

Philippe LEGREZ

En créant sa fondation d'entreprise en janvier 2014, Michelin a souhaité se doter d'un outil de coordination et de rayonnement de notre mécénat à l'échelle mondiale (170 pays). Il s'agissait

¹ Créée en 2012, présidée par Bernard Bigot, la Fondation a pour missions de favoriser le rayonnement international de l'Université de Lyon, de contribuer à son excellence, et de renforcer les liens qu'elle tisse avec le territoire.

² Équipement culturel français à vocation touristique dont les activités sont dédiées à la Gastronomie. Il s'agit de l'un des engagements que l'État doit mettre en place à la suite de l'inscription par l'UNESCO en 2010 du repas gastronomique des Français au patrimoine culturel immatériel de l'humanité. Sélectionné sur dossier en 2012, le réseau des Cités de la gastronomie réunit Dijon, Paris-Rungis, Lyon et Tours.

³ Présidée par Jacky Lintignat, Directeur général de KPMG, la Fondation a pour ambition de soutenir des initiatives favorisant l'insertion professionnelle et sociale de personnes en difficulté. Elle soutient et encourage l'implication des salariés dans des programmes de solidarité. Elle agit sur l'éducation et la formation des jeunes. Elle agit également sur l'entrepreneuriat, comme vecteur d'insertion professionnelle. Dans ce cadre, elle accompagne surtout des initiatives en faveur de l'innovation sociale, de l'entrepreneuriat social.

⁴ La Fondation Abbé Pierre pour le logement des défavorisés est une fondation membre d'Emmaüs International et d'Emmaüs France, reconnue d'utilité publique le 11 février 1992. L'abbé Pierre en était le président d'honneur jusqu'au 22 janvier 2007, date de sa disparition. Le président est Raymond Étienne.

également de doter le groupe d'un véhicule de financement, complémentaire des financements mécénaux locaux, réalisés par nos filiales. Nous œuvrons au sein de huit grands champs mécénaux : mobilité, environnement, santé, sport, emploi, solidarité, culture, patrimoine.

Premier niveau de diagnostic : le diagnostic stratégique

Marianne MAILLOT

Lorsque j'accompagne une structure, je lui pose prioritairement les questions suivantes : quelle stratégie de fundraising⁵ ? Quelle raison d'être (projet familial philanthropique / rôle d'acteur social, etc.) ? Cela permet d'opérer un retour aux fondamentaux, terreau de la création de l'organisation. Il s'agit ensuite de mettre en perspective le résultat du diagnostic, assorti d'un objectif à 5 ans.

Quelques exemples : depuis sa levée de fonds, le Secours catholique s'est ramifié en plusieurs fondations qui œuvrent aujourd'hui sur l'insertion ou l'emploi ; l'association le Rire médecin⁶ a débuté avec deux clowns, avant de devenir la première troupe de comédiens en France (100 hôpiclowns). Ce développement n'a pu s'opérer avec succès – sans crise sociale liée au changement – qu'avec la remise en perspective, tous les cinq à sept ans, de sa vision, de ses grandes missions, et de son cadre éthique.

Pour lever des fonds auprès des entreprises et des grands donateurs, il est nécessaire de passer par cette étape de diagnostic, d'afficher une vision forte, un positionnement spécifique et un discours engagé dans sa cause et ses solutions. La culture du diagnostic demeure encore insuffisamment ancrée dans les fondations traditionnelles, et mieux appropriée par les fondations d'entreprise. Aide et Action⁷ a livré à mon sens une des plus belles visions du métier de fondation : l'éducation change le monde.

Le diagnostic se fonde sur le triptyque « vision/mission/valeur ». En découlera le projet associatif ou fondatif, décliné en plan d'action. Dans l'absolu, ce travail devrait être réalisé par la gouvernance ; c'est rarement le cas au quotidien. Les membres de l'équipe permanente doivent également être associés, car le diagnostic représente l'occasion de les fédérer sur de nouveaux objectifs.

Les grands principes : la vision est absolue ; la vocation, votre raison d'être ; les missions, votre activité ; les valeurs, le champ éthique.

Une personne dans la salle :

Qu'y a-t-il de plus difficile à établir ?

Marianne MAILLOT

Le triptyque représente l'étape la plus difficile. Elle passe par des entretiens individuels, par un questionnaire qui réinterroge les fondamentaux (activités, identité, actualité du secteur, etc.). Le travail sur la vision doit être fait en profondeur. Lorsqu'il n'a pas été fait depuis longtemps, il met parfois au jour des divergences. Tout l'art du diagnostic consiste à faire converger les résultats, à traduire en verbatim tous les grands concepts et le travail de réflexion collectif.

Lisa POUPAUD

Responsable de programme Europe, Fondation Chanel

En 2015, dans le cadre que vous décrivez, nous nous sommes livrés à un exercice de réflexion autour de la théorie du changement. En classant différents outils du changement (plaidoyer, actions, politique, influences, etc.), nous avons modifié les axes thématiques de notre mission. Les membres du CA et l'équipe associés à la démarche divergeaient sur la vision mais nous avons beaucoup appris.

⁵ Anglicisme utilisé pour décrire une opération de collecte de fonds.

⁶ Le Rire médecin est une association française créée en 1991 qui fait intervenir des clowns professionnels dans les services pédiatriques.

⁷ Aide et Action International est née en 2007 de la volonté d'Aide et Action, ONG française dédiée à l'éducation, de repenser les liens de solidarité. En rupture avec la logique des autres organisations de développement, l'association développe de nouvelles façons d'agir ensemble : une solidarité horizontale entre des acteurs du développement issus de toutes les régions du monde, fondée sur la mise en commun d'expériences et le déploiement d'une expertise collective, au service d'une stratégie d'action internationale.

Bouchra ALIOUAT

Dans la perspective de la fin du second mandat quinquennal de notre fondation, en 2017, j'ai entamé une démarche d'évaluation, notamment portant sur la pertinence du projet les Lycées de la Réussite, l'utilité de la fondation, etc. La création d'un programme naît de l'expression d'un besoin des partenaires et des bénéficiaires. Du fait notamment du contexte de réforme, celui-ci évolue avec le temps, et nécessite, par conséquent, un diagnostic.

Même si nos bénéficiaires se déclarent satisfaits du service que nous leur apportons, nous avons souhaité dépasser ces acquis en analysant les forces et les faiblesses de notre programme, notamment dans une volonté de le rendre duplicable. Nos convictions *ante* diagnostic se sont révélées complètement fausses. Le besoin premier de nos bénéficiaires semblait être de proposer des stages à leurs élèves et de les aider à utiliser au mieux les outils de recrutement. En diagnostiquant notre action, nous nous sommes aperçus qu'ils concernaient davantage une meilleure appropriation des méthodes pédagogiques, que nous devons plutôt former un collectif d'enseignants aux pédagogies innovantes. Nous avons également initié l'intervention de coaches dans ces lycées, pour travailler notamment sur la confiance en soi.

Denys HAMEL

L'Abbé Pierre avait recruté un de ses premiers compagnons suite à une tentative de suicide de ce dernier, consécutive à la perte de sa femme et de son enfant. Il lui avait dit : « puisque tu n'as plus rien à perdre, tu as compris la vie, viens m'aider ». Véritable prométhéen, perpétuellement en mouvement, il a construit une véritable vision, dotée d'une intuition forte : il existe un au-delà de l'action publique sur les questions sociales. Constatant que l'Etat communiquait insuffisamment avec ses officines, les collectivités locales, les sociétés HLM, etc. nous avons décidé de rassembler toutes les informations permettant de fournir une vision claire des problématiques de logement.

Les logements sociaux libres sont nombreux en France, mais on ne dit jamais où ils se trouvent. Projeter du logement social implique de projeter l'ensemble de l'environnement, dans une vision stratégique obligatoirement large. Nous fonctionnons par plans stratégiques quinquennaux, qui s'étalent sur des cycles doubles (2x5 ans comprenant une période de réadaptation). Nous parvenons aujourd'hui à la fin d'un cycle de 10 ans pendant lequel nous avons décidé d'axer nos priorités sur le logement très social, après les périodes de grandes constructions, auxquelles la fondation, sa propre société HLM et le mouvement Emmaüs avaient participé.

Certaines stratégies sont calées sur des cycles de cinq ans, d'autres, sur des cycles de 10 ans. Elles s'appuient à la fois sur des études statistiques quantitatives/qualitatives nourries par un réseau de 450 associations avec lesquelles nous co-construisons. Lorsque nous finançons un outil de solidarité, des lieux de sortie de la rue, de domiciliation, qui permettent aux personnes sans-abri de toucher les minima sociaux, de revenir vers le droit commun, nous engageons l'association financée à nouer contact avec eux pour permettre ces remontées de terrain.

Nous arrivons en fin de cycle stratégique et disposons d'un an pour diagnostiquer notre action, auquel s'ajoutent six mois supplémentaires pour construire le plan stratégique suivant qui devra apporter une réponse aux questionnements suivants : comment redonner vie à l'héritage de l'Abbé Pierre, à sa vision du logement, un lieu où la personne peut vivre, se développer, s'épanouir ?

Claire Rigaud BULLY

Fondation Neurodis

Comment intégrer une dimension de benchmark du secteur ? Quelle importance, lui donner ? Doit-il influencer sur le diagnostic stratégique ?

Marianne MAILLOT

Une réflexion sur les axes stratégiques s'appuie sur le fameux SWOT⁸ en même temps que sur un exercice de benchmark thématique et géographique. En région par exemple, il est nécessaire de bien connaître le tissu d'acteurs. Vous pouvez devenir géographiquement concurrent des entreprises qui font du mécénat de proximité même si elles n'embrassent pas la cause que vous soutenez. Ce double benchmark permet de proposer des choix stratégiques éclairés à votre gouvernance qui décidera de la place à lui accorder. Pour ma part, je le consulte systématiquement, mais il ne me sert à faire mes choix stratégiques.

Denys HAMEL

La notion de benchmark dans le champ de l'intervention sociale, où nous sommes très nombreux, est assez compliquée à traiter. Nous nous distinguons surtout par nos approches méthodologiques, d'ailleurs, parfois complémentaires. A l'intérieur de ce champ, l'impact de nos actions est parfois visible à plus de dix ans. Le résultat immédiat y est rare, rendant par conséquent la notion d'identité très forte, plus importante que celle de concurrence.

Philippe LEGREZ

Le diagnostic qui sous-tend notre vision est le suivant : l'humanité a de plus en plus besoin de mobilité. Le parc automobile, les deux roues, les routes, etc., explosent. La vision de la fondation – « l'Homme en mouvement » – consiste à incarner cette idée de mobilité en mécénant toute action qui y contribue, notamment au travers de nos huit champs d'activité différents. Fait important : notre vision stratégique est alignée sur l'activité et la stratégie de l'entreprise Michelin.

Deuxième niveau de diagnostic : le diagnostic sectoriel

Marianne MAILLOT

Le diagnostic intervient à deux niveaux : quelle analyse de l'organisation par rapport à la cause ? Comment observer l'évolution dans le temps de la problématique d'intérêt général ? Quel positionnement des fondations en regard des autres acteurs qui interviennent sur le même secteur, non sur le plan concurrentiel mais sur celui des spécificités ?

Claire Rigaud BULLY

Fondation Neurodis

La question du volume de ressources influe-t-elle sur le diagnostic ? Comment doit-elle être intégrée ?

Philippe LEGREZ

Nous avons tous des contraintes financières. Nous devons réaliser une pesée permanente entre moyens limités et ambitions illimitées.

Denys HAMEL

Nous construisons nos plans stratégiques à partir d'hypothèses économiques. Nous retenons trois d'entre elles, qui nous permettent de graduer nos champs d'intervention.

Bouchra ALIOUAT

Le diagnostic permet également d'effectuer des ajustements, parfois d'obtenir des moyens supplémentaires parfois, et de mettre en place de nouveaux dispositifs. Par ailleurs, je suis en désaccord avec l'idée de M. LEGREZ selon laquelle une fondation devrait nécessairement coller à la vision de l'entreprise. Selon moi, si elle partage ses valeurs, elle peut également bousculer ses méthodes, notamment managériale. En interne, par exemple, nous songeons beaucoup à faire émerger des projets d'entrepreneuriat social, portés par nos salariés.

Marie BOURRIGAN

Fondation Entreprise Réussite Scolaire

⁸ L'analyse SWOT ou matrice SWOT est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un Domaine d'activité stratégique (DAS). Le terme SWOT est un acronyme issu de l'anglais : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces).

A l'occasion d'un diagnostic, si vous modifiez une stratégie, vous courez le risque de perdre les financements de la fondation en vous mettant en position de faiblesse par rapport aux financeurs. En cherchant à répondre à leurs attentes, vous perdez votre identité.

Marianne MAILLOT

Tout dépend de la manière dont vous allez présenter ce diagnostic. Vous pouvez transformer en positif des résultats négatifs. Il ne faut pas chercher à les masquer. Si vos financeurs ont confiance en vous et dans la mission, qu'ils prennent en compte votre volonté de réorienter les programmes, l'issue ne peut être que positive.

Philippe LEGREZ

Chez KPMG, comment définissez-vous les champs précis de votre mécénat dans ce contexte très général ?

Bouchra ALIOUAT

Nous réalisons un benchmark des acteurs de terrain, notamment ceux qui pourraient adresser des problématiques communes aux nôtres. Nous cherchons plutôt à travailler avec eux, dans une perspective de co-construction ou de partenariat.

Denys HAMEL

Nous sommes inscrits historiquement dans une culture de co-construction avec Emmaüs, qui réunit un réseau de 250 associations. Nous finançons du fonctionnement et des projets ; nous accompagnons les associations, y compris dans la formation de leurs salariés. Ce partenariat global alimente en permanence le diagnostic et le fonctionnement de l'association.

Depuis quelques années, les financements publics dans le champ de l'hébergement social sont en net retrait. Nous devons trouver des moyens de mieux aider les associations – que nous avons peut-être trop accompagnées et pas suffisamment structurées. Cependant, en recadrant les associations, elles perdent leur capacité à faire du plaidoyer. Les intervenants du champ social ont une culture d'implication forte tout en entrant difficilement dans des cadres. Comment les structurer sans les brider ? Nous tentons de construire des indicateurs mais nous ne détenons pas la recette miracle. Nous fonctionnons sans appel à projet car cela nous permet de développer un contrat de confiance avec les associations.

Juliette TIMSIT

Directrice, Fondation AFTER FACT

Nous avons très vite identifié la nécessité de financer les frais de structure de nos bénéficiaires. Nous avons beaucoup soutenu les réunions entre associations, organisé des voyages pour leur permettre de visiter nos structures aux Etats-Unis. A mon sens, le rôle du financeur consiste également dans du coaching, dans du fundraising, etc., toute solution en mesure d'aider l'association.

Catherine LUQUET

Responsable domaine éducation, Fondation SNCF

Nous essayons de construire une communauté avec nos lauréats. Nous accompagnons leurs stratégies et les aiguillons vers d'autres financeurs.

Une personne dans la salle

Tout financeur a aujourd'hui l'obligation de se rendre sur le terrain pour aller au contact des associations. En participant à une expérimentation récente sur le terrain, j'ai pu porter un regard neuf sur leur approche. C'est aussi cela la co-construction, un partage entre deux mondes : société civile et financeurs.

Denys HAMEL

Un exemple d'évolution des mentalités dans le domaine du refinancement associatif : récemment, nous avons décidé de soutenir Habitat alternatif social (HAS)⁹ par un apport en Haut de bilan, une action de recapitalisation conditionnée à un droit de reprise à cinq ans. La banque de cette association a d'abord tenté de peser pour que nous transformions cet apport en subvention avant de verser, elle-même, un financement structurant à l'association, après quelques arguties de ma part sur les mérites structurants de notre choix de refinancement.

Ludovic FRERE ESCOFFIER

Président-fondateur, Environnement Solution¹⁰

J'ai eu l'occasion de questionner lors d'un atelier l'incidence systémique des fondations : accompagner les structures pour tenter de changer l'écosystème dans lequel elles s'inscrivent ou observer l'écosystème, définir de grands axes structurants, et solliciter des associations en capacité d'alimenter leur propre plaidoyer. Différentes approches sont possibles en fonction de la culture et de la maturité de la fondation. Les fondations ont un rôle particulièrement structurant et savent travailler avec d'autres acteurs (associations, scientifiques, pouvoirs publics). Elles peuvent travailler en direct et en amont avec les pouvoirs publics pour identifier les carences en termes de politiques publiques, et se faire une idée sur la façon dont les acteurs peuvent contribuer.

Philippe LEGREZ

En Conseil d'administration (CA) de la fondation d'entreprise Michelin, nous présentons très régulièrement des chiffres sur les dons consentis par secteur géographique et secteur de mécénat. Cette mise à plat a révélé que nous fléchissons l'essentiel de notre manne vers la région Centre – nous plaçant en contradiction avec notre vocation internationale et nous faisant courir le risque de voir nos filiales étrangères s'en plaindre. Le diagnostic concernant le secteur d'activité a permis de s'apercevoir que ce qui devrait être stratégiquement l'essentiel de notre mécénat – orienté sur la mobilité – ne représente en réalité que 3 % de nos dons.

Troisième niveau de diagnostic : le diagnostic de sélection de projets

Marianne MAILLOT

Si vous êtes une fondation distributrice, vous devrez suivre les étapes suivantes :

- déterminer si les projets entrent dans votre cadre
- constituer en interne l'organisation qui sélectionnera les dossiers
- déterminer les critères de sélection des dossiers alignés sur la stratégie et les axes de développement de la fondation.

Si vous êtes collecteur de fonds, les critères d'évaluation du projet doivent être décidés en amont du projet. Souvent en France, l'évaluation est considérée comme une sanction. Du coup, l'on a tendance à truquer cette étape. Je pense que la mentalité française doit évaluer par rapport à l'échec qui est une étape fondamentale de l'apprentissage. L'évaluation se situera au niveau de l'impact quali/quantitatif, positif/négatif du projet. Combien de bénéficiaires ? Qu'est ce que ça va changer pour eux ? C'est ainsi que vous émergerez de la masse des concurrents et que vous convaincrez les financeurs.

Bouchra ALIOUAT

Nous avons évalué nos programmes en comparant les classes qui en bénéficiaient et celles qui n'en bénéficiaient pas, sur le critère de l'impact en termes d'insertion professionnelle des jeunes. Nous nous sommes aperçus que nous ne répondions plus aux critères d'évaluation. Ces résultats serviront à ajuster les programmes.

Denys HAMEL

Nous n'avons pas d'instructeur mais des chargés de mission, ce qui montre bien la volonté de co-construire. Nous n'instruisons pas de demandes. Sur un projet donné, nous croisons les analyses d'un

⁹ L'association pour a pour objet de défendre, par le droit au logement et le droit à la santé, la dignité des personnes fragilisées : personnes atteintes par le VIH et/ou VHC, mères ou pères célibataires avec enfant de moins de 3 ans, personnes en difficulté sociale à partir de 18 ans, personnes en grande errance, personnes présentant une légère déficience mentale, etc.

¹⁰ Cabinet de conseil spécialisé dans la création et la coordination de réseaux multi-acteurs pour la transition écologique.

expert thématique et d'un expert régional qui étudie le besoin à l'intérieur de son champ territorial. Cela va permettre d'aboutir à une décision de financement de projet dont nous co-rédigeons le dossier de subventionnement avec les acteurs.

Cette méthode présente des avantages et des inconvénients. Elle nous permet d'alimenter directement le plaidoyer (boucle étude/plaidoyer/action). Nous sommes moins performants sur l'évaluation qualitative car beaucoup plus positionnés sur l'empathie, un défaut inhérent au domaine social. Nous avons choisi de laisser l'objectivité de côté pour nous placer aux côtés des acteurs.

Nous sélectionnons les acteurs en fonction des zones géographiques où ils sont actifs. Dans le domaine de l'intervention sur les quartiers, ce sont souvent les habitants qui proposent eux-mêmes des acteurs. C'est donc essentiellement par réseautage que nous construisons les projets.

Philippe LEGREZ

Chez Michelin, nous recevons une demande de dons tous les jours, obligatoirement formulée via une application, selon trois grands critères de sélection :

- proximité d'un de nos sites
- lien avec notre activité d'acteur de la mobilité
- cohérence avec l'image de Michelin.

Nous avons récemment mécéné la réfection des Écuries du roi du Château de Versailles pour permettre au public de la visiter.

Quatrième niveau de diagnostic : le diagnostic de réalisation des projets

Marianne MAILLOT

A ce stade, il s'agit de mesurer – en termes quantitatif/qualitatif – l'impact des actions auprès des bénéficiaires (légitimation des objectifs, preuves de réussite, raisons des échecs) et de le confronter aux résultats enregistrés par les concurrents ou les partenaires dans des programmes similaires. Cette mesure d'impact permet notamment de persuader les mécènes que vous êtes un outil particulièrement performant au service de votre cause. Elle confirmera également le sérieux de l'association dans laquelle vous avez votre confiance.

L'impact qualitatif est plus compliqué à mesurer. Quelques éléments de ma méthode :

- conserver comme base de travail les ambitions de l'organisation, ses grandes missions
- évaluer la qualité de l'action sous l'angle des bénéficiaires.

Bouchra ALIOUAT

Nous utilisons des entretiens individuels, des comparaisons, de l'observation, des mises en situation testées, des questionnaires d'évaluation qui nourrissent une matrice. La partie qualitative demande plus de temps mais il est surtout important de la faire porter sur une masse représentative territorialement.

Philippe LEGREZ

Mettez-vous en place des échantillons représentatifs ou aléatoires ? Disposez-vous d'une méthode pour apprécier la représentativité de votre échantillon ?

Bouchra ALIOUAT

Plutôt représentatifs. Pour l'évaluation, j'ai recours à des équipes en interne, particulièrement expertes. Cependant, nous réfléchissons à la possibilité de faire appel à un évaluateur externe indépendant pour bénéficier d'un autre regard.

Philippe LEGREZ

Comment mesurez-vous l'impact social ?

Bouchra ALIOUAT

Nous mesurons deux types d'impact : à court terme (taux de réussite au bac) ; à long terme (la poursuite d'études). Nous profitons également du passage chez nous des jeunes lors de stages pour les intégrer à une sorte de réseau dont nous suivons l'évolution dans le temps.

Denys HAMEL

Le rôle des indicateurs est essentiel et parfois très difficile à définir. Ce n'est pas parce que vous fournissez un logement à une personne sans-abri que vous êtes parvenus à assurer son bien être. Dans notre domaine d'intervention, les solutions évidentes sont rarement celles qui fonctionnent. Chez nous, l'évaluation sert avant tout à savoir comment faire évoluer un projet. Par conséquent, les études d'impact sont extrêmement longues. Elles visent à déterminer si un dispositif innovant est pertinent, voire répliquable. Nous cherchons surtout à aider les acteurs à construire une offre suffisamment souple pour que l'ensemble des personnes qui en bénéficient trouvent un levier. Le problème est qu'elles ont rarement besoin de leviers identiques.

Nous travaillons en réseau avec les associations pour les faire intervenir sur des événements aux thématiques précises que nous co-construisons. Travailler en réseau favorise l'échange de pratiques. Dans le domaine social, vous ne trouverez pas meilleure évaluation que l'échange des pratiques en continu.

Philippe LEGREZ

Il me semble que les grandes organisations vivent des cas complexes à évaluer. Après avoir mécéné la lutte contre Ebola ou la reconstruction de maisons au Népal suite à des tremblements de terre, il n'est pas simple d'en évaluer l'impact.

Caroline BOURGUE

Fondation Cécile Barbier de la Serre

La fondation familiale reconnue d'utilité publique qui m'emploie base davantage l'évaluation de son action sur un rapport de confiance avec ses partenaires. Elle accepte qu'il puisse exister des projets moins efficaces dans un but d'apprentissage. Nous mécénons la construction de 25 ou 30 écoles au Laos. Il nous est impossible de vérifier chaque année si elles sont bien entretenues.

Nicole GUIDICELLI

Fondation Gattefossé

Nous allons accorder des prix à des établissements hospitaliers pour introduire l'usage des huiles essentielles en milieu hospitalier. Nous ne sommes pas en mesure d'évaluer l'impact de cette démarche et les bénéficiaires n'ont pas encore cette culture de l'évaluation. Dans ce cas, je ne suis pas favorable au fait d'installer un diktat de l'évaluation.

Marianne MAILLOT

Lorsque vous êtes fondation distributrice, vous devez demander à l'organisation qui porte le projet de vous donner les éléments d'information nécessaires au suivi des projets.

Denys HAMEL

Deux réflexions sur la mesure de l'impact :

- elle nécessite des moyens ; par conséquent elle doit être utilisée avec parcimonie
- nous défendons la nécessité d'innovation. Or, je crains que l'on tente (les ministères) de nous imposer des critères d'utilité sociale. Une des formes d'utilité publique essentielle des fondations distributrices, c'est justement d'être capable de financer les laboratoires d'innovation que sont les associations.

Par conséquent, je considère que l'évaluation est nécessaire, mais sur du long terme, et en acceptant l'échec.

Philippe LEGREZ

Finalement, à qui et à quoi sert la mesure d'impact ? L'utilisons-nous pour nous rassurer sur notre bonne gestion ?

Marianne MAILLOT

A mon sens, la mesure d'impact est utile pour perfectionner l'action au long cours ; répondre à la demande légitime des financeurs ; communiquer pour travailler son rayonnement ; valoriser l'organisation vis-à-vis des autres acteurs du secteur et développer la fierté des salariés.

Sigles

CA : Conseil d'administration

HAS : Habitat alternatif social

SWOT : strengths weaknesses opportunities threats



Synthèse – Atelier des fondations
5 juillet 2016

© Centre français des fonds et fondations 2016

Tracer sa route dans un monde en mouvement -

Repères et stratégies d'action

Sommaire

Atelier 2 : Penser et accompagner le changement : mise en œuvre de la stratégie.....	3
Introduction.....	3
Anne RAMONDA.....	3
Hervé DURAND.....	3
Claire LALOT.....	3
Patrick LAMBRUSCHINI.....	3
Marie-Stéphane MARADEIX.....	4
Regard de la fondation Daniel et Nina Carasso	4
Regard de la fondation Partage et Vie.....	6
Regard de la fondation Œuvre Montpelliéraine des enfants à la Mer	6
Regard de la fondation d’entreprise ADREA	7
Jean-Marie DESTRÉE.....	7
Jérôme KOHLER.....	7
Echanges.....	7
Nicolas CATZARAS.....	7
Yoann KASSI-VIVIER.....	8
Conclusion	10

Atelier 2 : Penser et accompagner le changement : mise en œuvre de la stratégie

Introduction

Anne RAMONDA

Directrice associée, cabinet EY

Après un rapide sondage, je constate qu'environ la moitié d'entre vous est actuellement confrontée à un changement ou envisage de mettre en place, d'accompagner un changement.

Hervé DURAND

Président, Œuvre Montpelliéraine des Enfants à la mer (OMEM)¹

Nous avons initié il y a six mois un parcours de transformation de notre Association reconnue d'utilité publique (ARUP) en Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP). Notre dossier est actuellement en attente d'un passage devant le Conseil d'Etat.

Claire LALOT

Responsable de l'animation, Fondation d'entreprise ADREA

Nous sommes une entité adossée à ADREA mutuelles² (complémentaire santé, prévoyance, épargne, retraite). La Fondation entreprise a été créée en 2011 ; son premier plan d'action quinquennal a pris fin en 2015. Nous menons actuellement une réflexion stratégique pour restreindre un champ de bénéficiaires trop large, et gagner en pertinence et en cohérence.

Patrick LAMBRUSCHINI

Secrétaire général, Fondation Caisses d'épargne pour la solidarité

Par arrêté récent, notre fondation est devenue : Fondation Partage et Vie. Active depuis 2001, elle a pour mission de gérer des établissements sanitaires et médico-sociaux (117 établissements répartis sur le territoire métropolitain et Outre-mer).

Quelques chiffres :

- 7 300 places d'accueil
- 12 000 personnes prises en charge à domicile
- 6 300 collaborateurs œuvrant au niveau de la fondation
- 374 millions d'euros de CA
- 3 millions d'euros de résultat net.

Nous luttons contre toutes les formes de dépendance liées à l'âge, à la maladie, au handicap. Nous sommes le premier acteur à but non lucratif gestionnaire d'Etablissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD). Nous avons quatre centres de rééducation fonctionnelle, des maisons d'accueil spécialisées, des foyers d'accueil médicalisés et tout un secteur de plateformes de téléassistance qui œuvrent notamment pour le maintien à domicile. Nous testons actuellement un concept de Maison de retraite à domicile (MADO).

¹ Créée en 1918 et conçue pour permettre aux enfants de Montpellier d'accéder au bord de la mer, reconnue d'utilité publique en 1922, OMEM est située à Palavas les flots.

² Entreprise de taille intermédiaire (ETI) de 1 200 salariés, avec un million de personnes protégées en santé.

Nous procédons également à l'évolution de la gouvernance en changeant nos statuts (vers un conseil de surveillance et directoire). Elle s'oriente désormais vers un redémarrage du développement et la redéfinition des orientations stratégiques.

Marie-Stéphane MARADEIX

*Déléguée générale, Fondation Daniel et Nina Carasso*³

Notre fondation a deux grands axes : l'alimentation durable et l'art. Nous avons réellement débuté nos activités en 2012. Nous nous considérons comme un laboratoire du changement. Les causes que nous défendons sont placées dans la perspective de la théorie du changement.

Anne RAMONDA

Churchill disait : « mieux vaut prendre le changement par la main plutôt que de le laisser nous prendre par la gorge ». Cela nous interpelle sur l'attitude à avoir face au changement, souhaité ou contraint. Il s'agit d'en tirer des enseignements communs, par le biais des expériences de chacun.

Regard de la fondation Daniel et Nina Carasso

Marie-Stéphane MARADEIX

Durant l'année 2017 nous nous attacherons à concevoir un plan à 5 ans qui visera notamment à recomposer nos équipes, en accord avec notre axe « alimentation durable ».

Avoir l'ambition d'être un acteur sur une grande théorie du changement implique de savoir fédérer des expertises.

Nous nous sommes entourés :

- d'experts œuvrant à tous les échelons territoriaux
- de deux comités financiers pour servir notre stratégie d'investissement à impact
- d'une cinquantaine d'experts bénévoles réguliers
- d'une dizaine d'experts sollicités sur des jurys *ad hoc*.

Notre équipe compte 10 permanents : trois à Madrid, sept à Paris, tous experts dans leurs domaines. Nous recherchons toujours la cohérence dans la stratégie globale appliquée à nos deux champs d'intervention. Le recours à l'*impact investing*⁴ permet de faire grandir nos porteurs de projet mais également d'approcher des secteurs que le mécénat traditionnel ne vise pas ; en particulier la sphère privée marchande, très importante dans le domaine de l'alimentation durable.

● une stratégie de mécénat qui s'appuie sur trois piliers importants :

- la production de connaissance (à travers le soutien à la recherche, la veille, les rencontres scientifiques)
- l'expérimentation
- la diffusion (savoir communiquer, capitaliser, accompagner un discours de plaidoyer).

● déclinée au sein de trois programmes :

- art citoyen
- alimentation durable
- développement de la philanthropie

³ Fondation familiale binationale sous égide de la Fondation de France, créée en 2010 par Marina NAMIAS en hommage à ses parents, fondateurs de Danone.

⁴ Le terme d'*impact investing*, parfois traduit par « investissement d'impact » définit un type d'investissement cherchant à valoriser un impact social, sociétal et/ou environnemental positif, tout en générant un retour financier.

● la raison d’être d’une fondation

A mon sens, **une fondation répond à l’enjeu suivant : rechercher un impact par rapport à un enjeu sociétal ou environnemental pour enclencher un changement**. Nous sommes un acteur modeste de ce changement, mais nous devons trouver et prendre notre juste place.

De façon plus opérationnelle nous nous appuyons sur :

- des valeurs
- des principes d’action
- des modalités d’intervention.

Dans l’axe « alimentation durable », nous effectuons également un travail de positionnement de la fondation formulé ainsi : **explorateurs des systèmes alimentaires d’avenir**.

- ⇒ L’énoncé des besoins : le système alimentaire est déficient, uniformisé, voué à l’échec. Le modèle actuel épuise les ressources naturelles, anéantit les cultures alimentaires et met en péril les générations futures.
- ⇒ Notre vision : changer ce paradigme dominant en permettant une pluralité des approches et des solutions qui redonne à chaque citoyen la maîtrise de son alimentation.
- ⇒ Notre mission : facilitateurs, accélérateurs de la transition vers des systèmes alternatifs plus durables
- ⇒ Notre ambition : être l’acteur référent en matière d’alimentation durable.

● Périmètre de notre action

L’alimentation durable vise toute la chaîne de valeur alimentaire, de la graine jusqu’au compost, passée au crible des piliers de la durabilité (l’économique, le social, l’environnemental, la santé à travers la nutrition).

A partir de ce diagnostic, nous promouvons des valeurs et nous utilisons des modes d’actions : soutenir, animer, faire reconnaître cette notion interdisciplinaire à travers l’identification, les financements, l’accompagnement. Je trouve que le terme anglais de *convening power*⁵ nous sied bien, car nous rassemblons des acteurs issus d’horizons différents.

Notre stratégie se décline à l’international en un plan d’actions qui exprime des priorités géographiques. Nous utilisons une matrice qui nous permet d’identifier les interactions entre chaîne alimentaire et piliers de durabilité. Prochain chantier : définir des indicateurs d’impact au niveau du programme de façon à piloter plus finement l’accompagnement vers le changement. En parallèle, nous menons déjà des actions de communication.

Anne RAMONDA

Selon vous, est-ce que c’est difficile d’initier des changements sur vos sujets ?

Marie-Stéphane MARADEIX

Nous sommes plutôt un acteur BtoB. Nous aidons les acteurs du changement qui interagissent avec le grand public.

Les sujets de complexité sont :

- la complexité du sujet
- la complexité géographique
- le nombre considérable de parties prenantes

⁵ En français, pouvoir rassembleur.

- un calendrier serré.

Nos chances :

- des moyens humains et financiers
- bénéficier d'une double expertise (interne/externe)
- le soutien indéfectible de la gouvernance
- un accompagnement de qualité par des cabinets compétents.

Ma mission consiste surtout à garder le cap.

Regard de la fondation Partage et Vie

Patrick LAMBRUSCHINI

Accompagner le changement doit impliquer la base, constituée de ceux qui connaissent notre cœur de métier. L'appui de la gouvernance est néanmoins primordial.

L'équilibre d'exploitation de la fondation était largement dépendant des caisses d'épargne. Sans leur accompagnement, elle a pu présenter jusqu'à 18 millions d'euros de déficit. D'autre part, la gouvernance était constituée de fondateurs – banquiers – très loin de notre cœur de métier : l'aide aux personnes les plus fragiles.

En décidant de ne plus contribuer à notre équilibre financier, la gouvernance a conduit, à compter de 2012, au redressement des établissements de la fondation (plan de retour à l'équilibre, dialogue et contrôle de gestion, etc.), grâce aux collaborateurs, cadres dirigeants, directeur, fondateur, et à présenter un modèle économique viable qui présente depuis lors des résultats équilibrés.

Notre nouvelle fondation s'inscrit dans la continuité de l'œuvre initiale (même objet social, mêmes établissements, salariés et bénéficiaires), tout en ouvrant sa gouvernance à des institutionnels initiés au métier de la fondation⁶, sur un modèle à directoire et conseil de surveillance.

Regard de la fondation Œuvre Montpelliéraine des enfants à la Mer

Hervé DURAND

Dans notre modeste association deux pouvoirs coexistaient : celui du président, de son Bureau et de son CA ; et celui de la direction générale et de son équipe. Avant la venue d'un nouveau directeur général en 2014, j'avais lancé la construction de 250 appartements, dont 115 restent à construire. Pour ne pas livrer ce patrimoine exceptionnel à la merci d'une assemblée générale houleuse, nous avons souhaité le séparer de l'exploitation. Tout d'abord nous avons pensé qu'une fondation permettrait de perpétuer l'œuvre initiale. Celle-ci dispose d'un patrimoine et d'un fonds de dotation important, ainsi que des moyens nécessaires pour travailler et clarifier ses flux financiers. Nous avons également la prétention de renforcer une image territoriale forte. En Occitanie, peu de FRUP s'occupent d'enfants. Enfin, disposant d'une structure spécialisée dans la gestion, nous allons pouvoir collecter des fonds. Dans l'attente de notre passage en Conseil d'Etat, nous avons déjà pris des dispositions pour accueillir les membres de l'ex-association.

⁶ Fédération hospitalière de France (FHF), Fondation Médéric Alzheimer, AG2R la Mondiale, Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (UNIOPSS), etc.

Regard de la fondation d'entreprise ADREA

Claire LALOT

Au moment où la fusion entre diverses mutuelles régionales et départementales a débouché sur la forme actuelle d'ADREA Mutuelles, les élus mutualistes, membres du CA, clients de la mutuelle ont décidé de créer une fondation d'entreprise pour partager des valeurs de solidarité autour d'un objectif d'intérêt général.

La fondation d'entreprise est avant tout distributrice. Dans un second temps nous nous attellerons à la production de savoirs, à la diffusion et au déploiement d'innovations, notamment pour leur permettre notamment de changer d'échelle. En convainquant les partenaires institutionnels (ministère de la Santé, ARS), un certain nombre d'expérimentations peuvent en effet s'institutionnaliser.

Notre mission consiste à développer des solutions alternatives pour protéger les personnes dans l'optique d'une fin de vie plus sereine. Les dirigeants d'entreprise se laissent difficilement convaincre que ce sujet puisse nourrir l'image de marque de l'entreprise.

Bien que le périmètre de décision entre la gouvernance d'ADREA mutuelles et la gouvernance de la fondation d'entreprise ait été complexe à définir, nous avons été grandement aidés par la présence de médecins au sein du CA (trois collègues : administrateurs issus du fondateur / personnalités qualifiées / représentants du personnel).

Jean-Marie DESTREE

Directeur général adjoint, Fondation Caritas France

J'ai le sentiment que la vision du changement est davantage impulsée par le personnel salarié. Comment s'établit l'équilibre entre le politique et la vision ? Dans notre cas, le plan stratégique que nous avons décidé manque de vision. Nous en espérons davantage de débat.

Jérôme KOHLER

Fondateur, Initiative Philanthropique

Le personnel salarié est souvent très heureux que la gouvernance n'intervienne pas ; il peut ainsi développer librement les actions.

Hervé DURAND

Dans l'attente du passage de l'association en FRUP dans un an, j'ai créé une association des « amis de la fondation », prête à accueillir nos 120 membres, et qui constituera le terreau des futurs administrateurs de la fondation. N'ouvrons pas un conflit entre présidents et directeurs. Les présidents ne sont pas prêts à diriger une association, à administrer des permanents formés à la direction associative ou mutualiste. Présidents et directeurs devraient bénéficier de formations communes, par exemple au CFF.

Temps d'échange autour du changement

Nicolas CATZARAS

Secrétaire général, Fondation Maison des Sciences de l'Homme (FMSH)

Nous venons de passer à un système à Conseil de surveillance et directoire qui permet une proximité beaucoup plus forte entre présidents de deux entités.

Nous avons également fait le choix de faire siéger un représentant du personnel au Conseil de surveillance ; ce, pour plusieurs raisons :

- la représentation du personnel peut jouer un rôle de partie prenante. Elle amène une vision du terrain qui enrichit les débats et consolide la vision globale

- les rémunérations des personnels que nous recrutons sur des fonctions techniques ne sont pas au niveau du marché. c'est pourquoi, nous devons encourager ce supplément d'âme pour inciter à travailler dans nos fondations

Patrick LAMBRUSCHINI

Nous n'existons pas sans nos salariés et, à ce titre, nous leur devons la parole. Aussi, pour rattraper une erreur ancienne, et, à la demande des représentants syndicaux, notre Conseil de surveillance prévoit également un collège de salariés non-cadres dirigeants pour participer aux orientations stratégiques de la future fondation.

Depuis deux ans, un groupe de travail – « vers une fondation d'excellence » – réunit des directeurs, des collaborateurs du siège, d'établissement, sur la base du volontariat, pour aborder cinq thématiques. Les réunions sont coordonnées par un consultant. Nous possédons également un groupe de travail sur l'innovation.

Nous n'avons pas de tabou au sein de ces groupes. Nous y abordons des sujets tels que : horaires de travail, aménagement du temps de travail, astreintes, délégation de pouvoir, etc. Lorsque vous pouvez compter sur une chaîne délégataire trs claire, vous évitez les crispations et les dérives qui peuvent mettre à mal une maison.

Marie-Stéphane MARADEIX

Plus que les consultants ou les experts, ce sont les comités bénévoles d'experts – élus par notre comité exécutif – qui nous tirent vers le haut. Parfois, nous avons un peu trop tendance à nous appuyer sur eux mais nous sommes conscients de devoir conserver notre propre vision. Les consultants nous aident à replacer les choses à leur juste place. Nous essaierons d'associer davantage le comité exécutif pour le pousser dans ses réflexions, l'aider à s'approprier les sujets et à valider les repositionnements. Nous pouvons compter sur une présidente extraordinaire qui participe à tous les comités.

Anne RAMONDA

Finalement le mot-clé n'est-il pas : appropriation ? Quel est le rôle clé de l'équipe de direction au regard d'une appropriation de la démarche ?

Claire LALOT

La confiance que le politique nous accorde est déterminante pour mener à bien l'élaboration et la bonne mise en œuvre de la stratégie. La fondation d'entreprise ADREA est dirigée par une présidente et un directeur délégué distincts d'ADREA. Elle compte également deux salariés mis à disposition à temps plein, par ADREA mutuelles. Il nous est demandé à la fois de nourrir l'image de marque d'ADREA mutuelles et d'impliquer les salariés de l'entité fondatrice. Deux des 15 administrateurs de la fondation sont salariés d'ADREA mutuelles.

Nous mettons également en œuvre cette année un trophée des collaborateurs, qui récompensera par un vote coup de cœur desdits collaborateurs, en octobre, des projets présélectionnés par le CA.

En collaboration avec l'Institut français d'opinion publique (IFOP), nous effectuerons une enquête auprès d'un échantillon de 1 000 Français, afin de mieux connaître leurs souhaits, besoins, expérience, etc. Nous pourrions ajuster nos appels à projets en fonction de ces résultats.

Yoann KASSI-VIVIER

Fonds de dotation Pro Bono Lab

Nous sommes tous convaincus qu'une stratégie mise en œuvre avec les salariés a plus de chances d'aboutir favorablement si elle est co-construite.

Anne RAMONDA

Attention toutefois à veiller que chacun – gouvernance et salariés – soit à sa place et conserve le recul nécessaire.

Yoann KASSI-VIVIER

Fonds de dotation Pro Bono Lab

L'enjeu clé concerne les modes de collaboration : comment organise-t-on la veille ? Comment faire en sorte que les élus conjuguent vision politique et enjeux opérationnels ? Comment permettre à ceux qui évoluent dans l'opérationnel de prendre du recul ?

J'ai souvent le sentiment que le pouvoir politique impose une cloison avec l'opérationnel, très mal vécue par les équipes, alors qu'en ayant recours à des modes de collaboration innovants (formations communes, séminaires, parrainages des administrateurs, permanents en binôme, etc.), sans toutefois court-circuiter le pouvoir décisionnaire, les décisions et la nécessité d'un changement radical sont mieux comprises.

Enfin, mon reproche essentiel concerne le recours aux services des conseils stratégiques dont la gouvernance est la seule à bénéficier, alors que les équipes sur le terrain auraient certainement besoin de prendre de la hauteur.

Emmanuel DE GUIBERT

Fondation Mérieux

A mon sens, la question de la relation entre la gouvernance et les personnels déborde largement le cadre des fondations. C'est une question récurrente dans le milieu associatif.

Jérôme KOHLER

Fondateur, Initiative Philanthropique

La co-construction est souvent abordée comme une forme de Graal. Or, rappelons que le système des fondations n'est pas coopératif ou associatif. La vision portée par le président et le Bureau reste fondamentale.

Anne RAMONDA

Vous avez raison, la co-construction constitue davantage un moyen pour nourrir une réflexion.

Jérôme KOHLER

Fondateur, Initiative Philanthropique

La co-construction génère des attentes, avec de bonnes chances qu'une partie d'entre elles soit déçues.

Patrick LAMBRUSCHINI

Il ne faut pas confondre co-construction et co-gérance. Certains collaborateurs considéraient au départ que notre fondation d'excellence constituait un outil de co-gérance. Je les ai ramenés à la raison car cette posture est dangereuse et inappropriée. Par ailleurs, nous sommes accompagnés par un cabinet extérieur qui veille à ce que les barrières soient bien respectées.

Hervé DURAND

Pour la fondation que nous sommes en train de monter, nous choisirons les meilleurs salariés pour nous entourer. Mon réel souci réside plutôt dans la capacité à identifier des forces vives dans la société civile pour porter la fondation, par exemple des administrateurs de qualité.

Claire LALOT

En fait, il faut se poser la question des objectifs. Si l'objectif consiste à se faire connaître à l'externe, ce n'est peut-être pas nécessaire de travailler en co-crédation avec les salariés. En revanche, l'interne peut également contribuer à porter une image de qualité. Dans ce cas, l'implication des salariés sera plus grande dès lors qu'ils ont été associés à un processus de co-crédation.

Anne RAMONDA

On grandit, on innove, on expérimente beaucoup mieux quand on dispose d'un cadre qui délimite le périmètre de sa responsabilité, de sa fonction.

Patrick LAMBRUSCHINI

Notre Comité central d'entreprise (CCE) est très conséquent ; il compte plus de 50 personnes avec lesquelles nous co-construisons dans une démarche de qualité de vie au travail. La DRH de la fondation

a souhaité que des représentants des organisations syndicales figurent dans tous les groupes de travail de la qualité de vie au travail. Plus nous dialoguons avec elles, mieux elles réagissent lors de la présentation de politiques du changement car elles en perçoivent mieux le sens.

Anne RAMONDA

Quid des parties prenantes externes ?

Patrick LAMBRUSCHINI

Notre maison est en grande partie financée par des dotations de soin, par des aides des Conseils départementaux, par l'Allocation personnalisée d'autonomie (APA), etc. Notre stratégie globale doit donc épouser la stratégie nationale de nos ministères ainsi que les politiques territoriales. Pour le développement de notre MADO, nous avons sollicité les conseils départementaux et les Agences régionales de santé (ARS) pour nous assurer de leur soutien. Suite à cette démarche, notre virage stratégique vers la prise en charge à domicile de la personne fragile a été conforté. Sur certains territoires, il est également indispensable d'avoir l'humilité d'exprimer les difficultés que nous rencontrons et demander à co-construire à ce moment-là.

Emmanuel DE GUIBERT

Fondation Mérieux

J'ai le sentiment que les fondations sont en train de découvrir ce qu'est la conduite d'une entreprise classique.

Anne RAMONDA

Certaines transpositions entre les deux mondes semblent évidentes.

Jérôme KOHLER

Fondateur, Initiative Philanthropique

Une fondation familiale n'a pas de problématique d'entreprise. Ce serait dangereux qu'elles commencent à s'ajouter des problématiques de ce type.

Marie-Stéphane MARADEIX

Ce qui n'empêche pas une fondation familiale de tenter de se professionnaliser et d'emprunter certaines techniques entrepreneuriales.

Conclusion

Anne RAMONDA

Le changement est devenu un sujet de préoccupation quotidien. Nous sommes de plus en plus amenés à devoir nous adapter à des évolutions, avec un facteur temps qui s'accélère. Il existe certainement des solutions alternatives (notamment de co-construction) en mesure de rendre nos organisations plus agiles (davantage de connexion avec les parties prenantes, les acteurs de terrain, les bénéficiaires), et créer des processus embryonnaires pour pouvoir remonter des problématiques, les prendre en compte, et interagir avec elles.

Sigles

APA : Allocation personnalisée d'autonomie

ARS : Agences régionales de santé

ARUP : Association reconnue d'utilité publique

CCE : Comité central d'entreprise

EHPAD : Etablissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

ETI : Entreprise de taille intermédiaire

FHF : Fédération hospitalière de France

FMSH : Fondation Maison des Sciences de l'Homme

FRUP : Fondation reconnue d'utilité publique

IFOP : Institut français d'opinion publique

MADO : Maison de retraite à domicile

OMEM : Œuvre Montpelliéraine des Enfants à la mer

UNIOPSS : Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux



Synthèse – Atelier des fondations
5 juillet 2016

© Centre français des fonds et fondations 2016

Tracer sa route dans un monde en mouvement -

Repères et stratégies d'action

Sommaire

Atelier 4 : Innovation et gestion financière : quelles perspectives	3
Introduction.....	3
Jean-Pierre LEFRANC	3
Les innovations technologiques au service des fondations.....	3
➤ Centralisation des flux bancaires.....	3
Bénédicte BRISSET	3
➤ L'innovation porteuse de risques : les fraudes	5
Les innovations financières dans un monde de taux bas	6
➤ La recherche de rendement dans un environnement de taux bas	6
Alexandre LENGEREAU	6
➤ Un exemple possible : la fondation INSEAD.....	7
Eric PONSONNET	7
Les innovations réglementaires dans un monde financier durable	8
Isabelle GUÉNARD-MALAUSSÈNE	8
➤ L'article 173 de la LTE	8
➤ L'agrément ESUS.....	9
➤ Les labels : une nouvelle approche opportunités/risques	9
Les innovations dans les placements.....	10
Gaspard VERDIER.....	10
➤ Les enjeux des formes alternatives de financement.....	10
➤ Les nouveaux outils.....	11
➤ Les social impact bonds.....	11
➤ Un financement multifacettes : l'ADIE.....	11
Catherine MONNIER	12
Temps d'échange	13
Catherine BUREAU.....	13

Atelier 4 : Innovation et gestion financière : quelles perspectives

Introduction

Jean-Pierre LEFRANC

Directeur financier, Fondation de France

Nous allons chercher dans cet atelier à illustrer l'innovation financière autour des quatre thématiques suivantes :

- les innovations technologiques au service des fondations
- les innovations financières dans un monde de taux bas
- les innovations réglementaires dans un monde financier durable
- les innovations dans les placements.

Les innovations technologiques au service des fondations

Il y a beaucoup d'innovations technologiques utiles pour les fondations. Bénédicte va vous en décrire une qu'elle a mise en place à la fondation du patrimoine à savoir la centralisation de trésorerie.

☛ Centralisation des flux bancaires

Bénédicte BRISSET

Directrice administrative et financière, Fondation du Patrimoine

Nous vivons dans un monde de déflation, dans un environnement financier où avoir du cash devient un handicap.

Je vais vous parler de cash pooling¹, une technique assez classique utilisée dans le monde de l'entreprise. Elle s'adresse à nos organisations décentralisées (structure centrale avec des projets locaux, structure abritant plusieurs structures non dotées d'autonomie financière).

Les enjeux de la centralisation financière

Le métier de l'entité centralisatrice consiste à gérer les flux et à les mutualiser pour le compte de tous, avec quatre enjeux :

- un enjeu de gouvernance : le pilotage. La centralisation comme outil de gestion prévisionnel
- Un enjeu financier : supprimer les « trappes » à trésorerie
- Un enjeu de sécurisation. Ces outils de centralisation sont mis en place avec un Système d'information (SI) fourni par la banque qui permet de recenser les destinataires et d'organiser la chaîne de décision
- Un enjeu économique. Lors d'un appel d'offres portant sur la gestion de ses flux bancaires, les prix sont rediscutés et peuvent baisser.

Les inconvénients avant la centralisation

¹ Le cash pooling est un procédé de centralisation automatique de trésorerie d'une entreprise. Il consiste à remonter les soldes des comptes bancaires des filiales d'un groupe vers le compte centralisateur de la maison mère. De cette façon, la direction financière d'un groupe peut connaître précisément l'état de la trésorerie des filiales et prendre les décisions de gestion adéquates (financements ou placements). Les trois formes de cash pooling les plus régulièrement rencontrées sont la centralisation manuelle par virements bancaires (cash pooling manuel), la remontée automatique des soldes (zero balance account), la remontée virtuelle des soldes (cash pooling notionnel).

Une structure non encore centralisée présente autant de comptes en banque autonomes que de centres de décision de projets ; l'information est disséminée et fait courir des risques opérationnels ; les relevés de compte sont au format papier.

L'objectif de la centralisation

Il s'agit de passer de plusieurs comptes autonomes à un compte centralisateur qui mutualise l'ensemble

Le compte centralisateur aura la capacité de placer les excédents cumulés (ou bien d'emprunter pour compte de tous). Il pilotera cette gestion des actifs dans une banque qui gèrera le flux et non le stock. Un lien financier est organisé entre les structures opératrices et le centralisateur. Les structures qui prêtent seront rémunérées. Les structures qui empruntent paieront les taux d'intérêt au centralisateur. Le système est équitable et déclenche l'adhésion.

Un taux de rendement interne est défini librement en fonction des normes du marché. La Fondation du Patrimoine rémunère ses structures au taux réputé acquis grâce à l'ensemble des placements de la fondation.

La clé de cette démarche réside dans une bonne préparation du projet en amont du changement. Il s'agit de bien connaître l'existant en établissant un cahier des charges des conditions bancaires (flux, décaissements, encaissements, montants et volumes de capitaux).

Cette démarche a été une excellente occasion pour mettre en œuvre le 0 papier, tracer et encadrer les signataires, et contrôler la base des tiers (fournisseurs). En effet, notre fondation contient 23 délégations régionales, avec trois signataires par délégation, tous dotés d'un pouvoir de signature attaché à une chaîne de décision...

Quelles banques de flux interroger ?

Il convient plutôt de s'adresser à des banques qui disposent d'un réseau national et d'un SI unique capable de traiter toutes les opérations de centralisation de trésorerie et de fournir un reporting associé déjà en place (BNP, Société générale, Crédit Lyonnais, HSBC).

Les questions à se poser avant le changement

Après s'être posé la question de l'utilité de cette démarche et de son acceptation par la gouvernance et les structures décentralisées, Il convient de s'organiser :

- l'appel d'offres doit être précis sur les volumes (c'est en fonction des volumes réputés acquis à la banque que vous allez être facturé).
- l'architecture souhaitée de cash pooling (direct ou indirect) doit être bien définie, en fonction du niveau d'autonomie que vous laissez à vos structures.
- assurez-vous que vos besoins de reporting sont servis.
- Les critères de choix et leur pondération pour décider du meilleur partenaire.

Nous avons choisi pour notre part de privilégier la qualité du SI : 80 % (une grande banque qui a un bon SI est moins chère). Le critère de prix (10 %) est secondaire. Vient ensuite la disponibilité de l'équipe commerciale du prestataire pendant la phase d'intégration (10 %).

La mise en œuvre

La phase contractuelle est très chronophage (conduite du changement nécessaire). Il convient également de prendre des mesures incitatives pour accélérer les migrations, de clôturer progressivement les comptes de placements locaux en veillant à lancer de nouveaux appels d'offres bancaires pour les placements centralisés.

La conclusion

La mise en place de cet « outil » est très bénéfique pour la fondation car elle a permis des économies importantes dans la gestion de trésorerie, une mutualisation des soldes des comptes bancaires et donc des placements nets, une réduction des flux entre les différents comptes et pour moi une amélioration des procédures internes sur la gestion des comptes.

L'acceptation de cet outil est aussi bonne par les organisations. Il est cependant très important de communiquer en amont avec eux pour leur faire comprendre tout l'intérêt de cette démarche pour la fondation.

Enfin, les risques du projet sont assez mineurs et un an après, nos objectifs ont été remplis à 100 %.

Jean-Pierre LEFRANC

Peu de fondations ont mis ce système en place. Vos délégations travaillent souvent avec des banques locales attitrées, occasionnant des pertes de traçabilité et d'informations. Avec l'utilisation du « *cash pooling* », vos comptes s'appuient sur un centralisateur, qui place, emprunte, ou optimise la durée de vos placements, ce qui limite, et c'est l'objet suivant, les tentatives de fraudes qui deviennent de plus en plus efficaces grâce aux évolutions technologiques.

🍷 L'innovation porteuse de risques : les fraudes

Un grand nombre de grosses fondations/associations ont déjà été attaquées. Cette tendance est en expansion, notamment en raison du fort développement des innovations technologiques de fraude.

Quelques chiffres en 2016 :

- En 2016, 93 % des entreprises ont été victimes d'au moins une tentative (pour ma part, trois cas en moins d'un an). Les fraudeurs commencent à attaquer toutes les structures où il y a du cash, a fortiori non centralisé.
- 20 % ont connu plus de 10 tentatives de fraude.
- 30 % n'ont pas réussi à déjouer toutes les tentatives de fraude.
- En 2015, 500 millions d'euros de fraude estimée.

Top 5 des tentatives de fraudes :

- fraudes au président² : 55 %
- faux fournisseur³ : 47 %
- autres usurpations d'identité (avocat, banque, etc.) : 35 %
- cyber-fraudes : 32 % (menace et chantage informatique)
- faux clients : 28 %

Les moyens mis en place pour lutter contre ces attaques :

- procédures renforcées en interne : 84 %
- formations internes pour alerter tous les postes décisionnaires : 63 %
- mise en place de nouveaux logiciels : 30 %

Les techniques de prévention mises en place par les entreprises :

- audit du SI : 48 %
- test d'intrusion : 33 %
- cartographie des risques

Les moyens de lutte les plus efficaces sont humains. En mettant en place des moyens techniques, vous ne couvrez que 15 à 20 % des fraudes potentielles. Gardez à l'esprit que les fraudeurs attaquent en priorité les structures décentralisées qui ont souvent des processus de contrôles et des outils moins structurés.

² La « fraude au président » consiste pour des escrocs à convaincre le collaborateur d'une entreprise d'effectuer en urgence un virement important à un tiers pour obéir à un prétendu ordre du dirigeant, sous prétexte d'une dette à régler, de provision sur un contrat, etc...

³ Par exemple, un directeur commercial reçoit un email à en-tête d'un de ses sous-traitants l'informant que suite à des dysfonctionnements, le paiement de la prochaine facture devrait s'effectuer au bénéfice d'un compte plus sécurisé. Sur instruction du directeur commercial, le responsable comptable modifie le compte bancaire du fournisseur.

Il y a bien sûr beaucoup d'autres innovations et avec le numérique il y en a beaucoup en préparation. Ce sera pour un autre atelier du CFF !!

Mais passons maintenant à des innovations plus visibles en ces temps de fluctuations très fortes des marchés, les innovations financières. Après vous avoir donné des explications sur le contexte actuel, une fondation viendra vous donner ses pistes de travail pour améliorer ses placements.

Les innovations financières dans un monde de taux bas

● La recherche de rendement dans un environnement de taux bas

Alexandre LENGEREAU

Président, Amadeis

L'environnement de taux bas est lui-même une innovation financière majeure, consécutive à la crise financière de 2008, toujours d'actualité. Ses manifestations découlent des politiques accommodantes des banques centrales, qui, pour relancer la machine inondent la planète de liquidités (80 milliards d'euros tous les mois pour la Banque centrale européenne – BCE). L'argent ne vaut plus rien.

Certains états en profitent pour emprunter à taux négatif (Allemagne : -0.13 %). Le taux d'intérêt est normalement la rémunération du temps, le renoncement à la dépense immédiate. Désormais vous allez devoir payer pour vos excédents de cash...

Conséquences pour les placements

Les marchés monétaires ne rapportent plus rien, ou ne rapporteront plus rien (notamment lors du renouvellement des placements court terme CAT/DAT).

Si on observe les obligations de la zone euro, on constate que sur 10 ans de performances annualisées, la moyenne de rentabilité des principales classes d'actifs est de 5 ou 7 % par an, ce qui est énorme et « dangereux ». En effet, la performance de ces obligations s'est accrue considérablement en raison d'une seule baisse très forte des taux !! Nous nous retrouvons donc avec des titres obligataires qui ont des rendements plus faibles mais qui sont tellement recherchés lorsque leur performance est au dessus des standards qu'elle se retrouve avec des valeurs liquidatives très hautes !! A ce titre attention pour ceux qui portent ces obligations car in fine la valeur de l'obligation reviendra à sa valeur nominale d'origine !!

A l'inverse, la performance des actions de la zone euro est faible, notamment en raison de l'absence de chocs de marchés. En effet, les marchés financiers doivent faire face à plusieurs facteurs :

- un ralentissement de la croissance mondiale
- une pression déflationniste liée à la baisse du prix des matières premières
- des incertitudes économiques et politiques (Brexit, économie américaine)
- une inquiétude majeure sur l'efficacité des politiques monétaires des banques centrales. Celles-ci déstabilisent les systèmes financiers en créant des bulles spéculatives.

Dans ce contexte il est nécessaire pour les structures qui ont besoin de coupons de devoir composer avec une « *secular stagnation*⁴ » définissant une nouvelle normalité qui assoie la perspective d'une perpétuation de taux voisins de 0, amplifiée par une tendance soutenue par l'accélération des cycles boursiers (avril 2015 – mini krach obligataire d'août 2015⁵ ; hyper liquidité amplifiée par les politiques

⁴ Alvin Hansen utilise la notion de « stagnation séculaire » pour désigner une situation économique où la fin de la croissance démographique et du progrès technique conduisent à une période d'activité économique anémique. Cette idée a été reprise par Lawrence Summers.

⁵ Hausse brutale des taux d'intérêts à long terme consécutive à la publication des chiffres de l'emploi en baisse, conduisant à de lourdes pertes à l'ouverture de Wall Street. Le calme est revenu sur les marchés lorsque la banque centrale a décidé de relever le taux de base de 25 points et a confié que le prochain tour de vis attendrait encore quelque temps compte tenu des chiffres économiques.

monétaires ; trading à haute fréquence⁶ (innovation financière importante : la durée de détention des actions est de l'ordre de la seconde).

Dans ce contexte, les fondations doivent-elles changer de modèle ?

Les rendements naturels des actifs financiers traditionnels sans risques (marchés monétaires, obligations d'Etat, CAT/DAT...) ne suffiront plus à financer vos budgets et vous devez déjà avoir été démarchés par les établissements financiers pour vous vendre des produits financiers innovants censés améliorer la protection du portefeuille face aux risques du marché.

Plusieurs fondations dont l'équilibre économique repose sur des revenus financiers réguliers doivent donc soit trouver de nouvelles sources de revenus (collecte, appel à la générosité) soit accepter le risque inhérent à l'investissement dans de nouveaux types d'actifs pour capter des primes de risques et d'illiquidités. C'est ce que nous souhaitons vous illustrer au travers de l'exemple de la fondation Insead qui a diversifié ses poches de placements pour chercher à capter des revenus annuels.

☛ Un exemple possible : la fondation INSEAD

Eric PONSONNET

Directeur général, INSEAD⁷

Nous avons trois fondations capitalisantes, dont une FRUP en France, dotées chacune de leur autonomie, avec une politique d'investissement commune avec comme objectif de dégager de 4 % de performance.

Comme le rendement de notre trésorerie à court terme est proche de 0 % et que nous ne sommes pas favorables aux produits structurés proposés par les banques, pour atteindre notre objectif, nous avons recours à un horizon d'investissement très long terme (sur plusieurs décennies), avec des contraintes de risque (nous acceptons de générer moins de 4 % de performance certaines années, voire des performances négatives)

Mais pour ce faire nous avons dû nous professionnaliser car ces placements sont plus compliqués et exigeants et nous avons mis en œuvre certains principes en matière de gestion financière :

- la création d'un comité d'investissement et d'une politique d'investissement qui mélange du monétaire, de l'obligataire et des actions
- un modèle de diversification du portefeuille où la part action a baissé, le monétaire a totalement disparu, et les placements alternatifs ont été développés (private equity⁸, etc.).
- la mise en place de quelques contraintes comme celle que 21 % de notre portefeuille n'est plus liquide aujourd'hui ;
- comme ces dispositifs sont très compliqués à mettre en œuvre, nous avons décidé de nous appuyer sur un partenaire financier, un comité d'investissement composé d'experts et des structures de contrôles avec par exemple notre commissaire aux comptes qui vérifie que nous n'encourons pas de conflit d'intérêt.

Deux sujets sont pour nous en suspens : la finance responsable et la nécessité d'investir sur des projets proches de l'INSEAD. Malgré les résistances du comité d'investissement de la fondation, nous avons investi dans deux bâtiments anciens utilisés par l'école qui paie un loyer au prix du marché. Nous avons également investi dans des obligations émises par une startup qui prête à taux élevé à des étudiants étrangers, à taux élevé. Le rendement attendu se situe au-delà de 5 %.

Toutes ces décisions ont fortement modifié la composition de notre portefeuille et nous savons que celle-ci va continuer à se modifier. L'important c'est de mettre en place une gouvernance forte et

⁶ THF ou HFT, de l'anglais *high-frequency trading*, sont l'exécution à grande vitesse de transactions financières réalisées par des algorithmes informatiques. C'est une des catégories du « trading automatique » (basé sur la décision statistique), qui gère de plus en plus les données boursières à la manière d'un big data devenu inaccessible à l'analyse humaine et bancaire traditionnelle.

⁷ INSEAD : Institut européen d'administration des affaires, école privée de management créée en 1957, membre de Sorbonne Universités.

⁸ Le private equity ou capital-investissement désigne une forme spécifique d'investissement institutionnel dans des entreprises privées avec comme objectif de financer leur développement, leur transformation et leur expansion. Les formes les plus répandues de private equity sont le capital risque (ou venture capital) et les LBO (Leveraged Buy-Out).

professionnelle, de comprendre qu'il est nécessaire de raisonner sur un horizon de temps plus long et enfin de se professionnaliser car les contrats, structures des produits... sont plus complexes à gérer qu'un placement monétaire ou obligataire classique, mais pour l'Insead c'était une nécessité.

Jean-Pierre LEFRANC

La finance doit donc s'adapter aux innovations technologiques mais aussi à celles induites des marchés financiers. Mais elle doit aussi s'adapter à d'autres « innovations » qui sont définies par les structures législatives françaises. A ce titre, les fondations, via le périmètre de l'intérêt général, ont connu un bouleversement important avec de nouveaux textes de lois dont il faut avoir connaissance pour essayer d'en tenir compte.

Les innovations réglementaires dans un monde financier durable

Isabelle GUÉNARD-MALAUSSÈNE

Experte financière, vice-présidente, Comité du label Finansol

Le cadre réglementaire est souvent vécu comme une contrainte. Mais il peut aussi être une opportunité pour les fonds et fondations et c'est ce que je souhaite vous illustrer au travers de trois sujets :

- Article 173 de la Loi pour la transition énergétique (LTE) ; agrément Entreprises solidaires d'utilité sociale (ESUS)⁹ dérivant de la loi Economie sociale et solidaire (ESS)
- Les démarches de labellisation (Novethic¹⁰, Finansol, nouveau label public ISR...)
- La décarbonation¹¹.

Le monde évolue dans ses dimensions technologiques, financières, sociétales, contraignant notamment les investisseurs à s'adapter.

3. Les innovations réglementaires dans un monde financier durable

Le cadre réglementaire évolue vite et beaucoup

Investisseurs, financiers et régulateur doivent **ensemble s'adapter à l'innovation** technologique, financière et sociétale ... dans un **monde de contraintes** (taux négatifs, prise de risque quasi-interdit, montée de la désintermédiation, défiance vis-à-vis de la finance ...)

➡ **Quels sont les sujets importants ?**

➡ **Quelles sont les conséquences pour les Fondations et fonds de dotation ?**



● L'article 173 de la LTE

⁹ Label qui permet aux entreprises de l'ESS de bénéficier d'aides et de financements spécifiques, notamment accession à l'épargne salariale solidaire et réductions fiscales.

¹⁰ Média expert de l'économie responsable depuis 15 ans.

¹¹ Principe consistant à réduire voire supprimer l'utilisation de combustibles fossiles pour les remplacer par des énergies renouvelables.

Le décret de cette loi est sorti en décembre 2015. Elle implique une obligation de transparence pour les investisseurs institutionnels. Les fondations ne sont pas directement concernées par cette évolution réglementaire mais elles bénéficient de l'obligation de transparence subie par les organismes qui investissent leur argent ou travaillent pour elles. Ceux qui n'intègrent pas les critères extra financiers dans leur politique de placement, en décembre 2016, ou au plus tard juin 2017, seront obligés de l'expliquer.

Les investisseurs seront également incités à s'engager dans le financement de la lutte contre le réchauffement climatique. Les stratégies d'investissement liées au climat sont :

- l'engagement actionnarial (30 000 milliards d'euros d'actifs sous gestion qui participeront à des initiatives d'engagement)
- la réduction de l'empreinte carbone et la décarbonation
- les investissements verts.

📌 L'agrément ESUS

La gouvernance démocratique imprègne aujourd'hui également les sociétés commerciales. Certaines bénéficient de l'agrément ESUS et, à ce titre, doivent avoir l'utilité sociale au cœur de leurs missions (soutien aux personnes fragiles, lutte contre l'exclusion, développement durable et transition énergétique). Elles élargissent le champ des personnes morales qui peuvent mettre en œuvre l'ESS.

En tant que fondation investisseur, vous aurez des opportunités d'investissement supplémentaires, sur le long terme, dans un environnement de taux bas (capital patient, private equity, etc.).

En tant que fondation bénéficiaire, les fondations reconnues d'utilité publique bénéficient de plein droit de cet agrément.

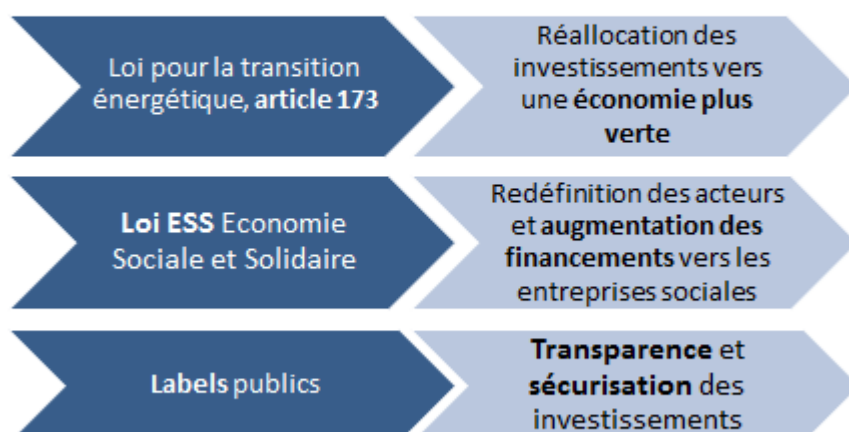
📌 Les labels : une nouvelle approche opportunités/risques

Un certain nombre de labels responsables¹² existent sans qu'il soit obligatoire d'y avoir recours pour faire de l'investissement responsable.

3. Les innovations réglementaires dans un monde financier durable

Conclusion

Nouveau cadre = Nouvelle donne = Contraintes + Opportunités



¹² Labels Transition énergétique et écologique pour le climat (TEEC), Finansol, Investissement socialement responsable (ISR) : 1^{er} label public en Europe.

Jean-Pierre LEFRANC

Cette rapide mise en perspective des évolutions du contexte réglementaire récentes ont un impact dans nos modèles notamment parce qu'ils permettent à de nouveaux produits financiers de se développer. Alors quelles sont les innovations qu'elles permettent ?

Les innovations dans les placements

Gaspard VERDIER

Associé gérant, Blay Brothers Investments



Au sein des fondations, la partie programme ignore souvent ce que fait la partie investissement, voire, dans certains cas, la partie investissement se trouve en totale contradiction avec la mission. Mais avec ce nouveau contexte, de nouveaux produits alternatifs vont permettre de rapprocher ces deux environnements.

Les enjeux des formes alternatives de financement

Trois enjeux dominant :

- La mise en cohérence (veiller à ne pas investir dans des actifs sans avenir)
- la réflexion sur le métier philanthropique (le don n'est pas l'unique arme au service de l'intérêt ; Il convient de rester flexible pour proposer de nouvelles logiques de financement)
- le volume de ressources dédié à la philanthropie ne suffira pas à résoudre les problématiques sociales. Le métier du philanthrope consiste également à rechercher l'outil le plus approprié, à concentrer le don là où il est le plus nécessaire (amorçage).

La demande des structures bénéficiaires conforte cette réflexion des fondations. En cause, une pénurie de financements publics complémentaires. On note quelques tendances :

- un pragmatisme des nouveaux entrepreneurs sociaux
- une volonté d'hybridation des modèles (holding associatif)

- des thématiques émergentes à financer : innovation et changement d'échelle.

Les nouveaux outils

Du don à l'investissement, comment la fondation peut réfléchir à son modèle en utilisant toutes les ressources ? Il existe des poches d'investissement où la fondation peut intervenir au service de la mission, avec des objectifs de rendement variés (Program related investments (PRI), Mission related investments (MRI), etc.).

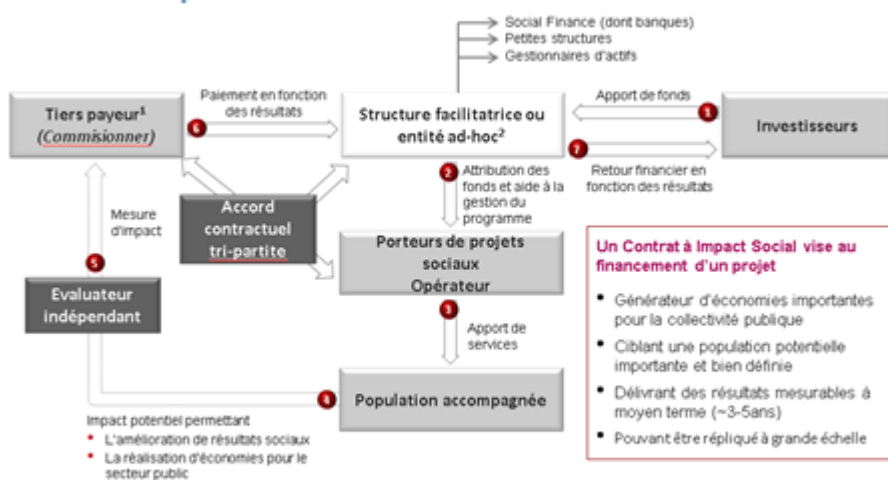
Le patrimoine de la fondation était auparavant investi sur des actifs de marché. On œuvrait pour en tirer le maximum afin de construire un programme annuel de dons. A l'avenir, dans une gestion de type « impact mission investing », on dispose de beaucoup plus de ressources au service des structures bénéficiaires et de la mission, en structurant des poches d'investissement. Avec ce nouvel outil, se pose tout de même la question de la place résiduelle de la part annuelle de dons.

Les social impact bonds

C'est le nouveau produit dont on parle beaucoup actuellement en France. Alors de quoi s'agit-il ? Ce modèle d'intervention permet à la puissance publique de ne financer que les projets performants sur une problématique sociale donnée, qui, n'aurait pu être financée par un procédé classique, tout en proposant aux porteurs de projets des sources de financement et aux investisseurs privés des perspectives de profit. Les investisseurs portent l'intégralité du risque lié à l'exécution du projet.

4. DEMANDE – L'APPROPRIATION DES OUTILS PAR LES STRUCTURES BENEFICIAIRES ?

Les Social Impact Bonds



1. Egalement appelé « Acheteur de résultats », il peut y avoir plusieurs tiers payeurs dans un même Contrat à Impact Social. Un représentant des pouvoirs publics en fait généralement partie. ; 2. Acteur facultatif, absent dans certains Contrats à Impact Social développés à l'étranger.

Atelier des Fondations 2016 - Centre Français des Fonds et Fondations

34

Jean Pierre LEFRANC

Pour illustrer ce nouveau modèle, nous allons demander à Catherine Monnier qui va lancer ce nouveau produit de nous en expliquer le mécanisme.

● Un financement multifacettes : l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE)

Catherine MONNIER

Déléguée générale, Fonds ADIE pour l'entrepreneuriat populaire

Pour bien comprendre pourquoi l'Adie a lancé une souscription pour ce contrat à impact social, il est nécessaire de comprendre ce qu'est l'ADIE. L'ADIE porte deux missions sociales complémentaires : le micro crédit (prêter de l'argent et en assurer le recouvrement) et l'accompagnement (former, coacher, conseiller les porteurs de projets).

L'ADIE peut compter sur les ressources suivantes (par ordre historique) :

- subventions publiques (ne peuvent plus être la source unique de financement)
- autofinancement (11 ou 12 % il y a sept ans ; aujourd'hui à 25 %)
- mécénat des entreprises
- fundraising – (fonds ADIE depuis 2009)
- contrat impact social (2016)

Et donc l'Adie a décidé de diversifier ses financements en lançant dernièrement deux nouveaux produits permis par l'évolution des textes législatifs qui vous ont été présentés par Isabelle.

Le titre associatif

En profitant de la loi ESS, l'ADIE a lancé un titre associatif qui permet de financer à la fois du micro crédit mais également de l'investissement (par exemple, la mutation digitale de la structure ADIE). Il a permis de lever 9,2 millions d'euros sur un objectif de 10 millions d'euros (3 millions d'euros pour les investissements – 6,2 millions d'euros pour refinancer les microcrédits). Nous obtenons 2 % de rendement sur le placement de ces 9,2 millions d'euros.

Le contrat à Impact social (CIS) ou *social impact bonds*

Un appel à projets a été lancé par Mme Martine PINVILLE¹³ en début d'année. L'ADIE a proposé un projet de CIS innovant en zones très peu denses. L'enjeu : accorder à distance un micro crédit accompagné et adapté à la ruralité. L'objectif d'intérêt général : financer 500 personnes dans ce cadre et insérer 365 personnes au bout de deux ans. Nous avons déposé notre dossier le 30 juin.

Les modalités du projet sont les suivantes :

- un objectif de levée de fonds de 1,3 million d'euros
- des investisseurs (BNP Paribas, CDC, AG2R, fondation Avril)
- une autorité publique tiers payeur qui remboursera en cas d'objectif atteint (Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) en discussion)
- un point mort¹⁴ défini (coût du projet = impact économique) : 172 personnes insérées.

L'analyse de la performance sera effectuée par un évaluateur indépendant (KPMG), selon deux critères : nombre de personnes financées, nombre de personnes insérées.

En résumé :

- les investisseurs sont remboursés à partir de 172 personnes insérées
- les investisseurs gagnent de l'argent à partir de 365 personnes insérées
- le gain pour les investisseurs est plafonné à 130 000 euros (soit 10 % de la valeur initiale du CIS)
- le gain potentiel pour l'ADIE est de 65 000 euros
- à l'atteinte du point mort, l'état fait 1,3 million d'euros d'économie (comme il rembourse cette somme, c'est une opération blanche pour lui)
- au-delà de l'objectif, l'état génère 2,8 millions d'euros (estimation prudente).

Lancement du film produit par l'Adie pour expliquer ce mécanisme

¹³ Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, chargée du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire.

¹⁴ Signifie pour les pouvoirs publics que le montant investi rejoint le bénéfice.

Temps d'échange

Catherine BUREAU

Directrice déléguée, Fondation Avril

Je souhaitais porter mon témoignage sur ces nouveaux produits qui sont en train de se mettre en place. En effet, en dépit de notre manque d'expérience en matière de produits financiers, nous souhaitons pouvoir financer ce nouveau dispositif de l'ADIE en zones rurales. En effet, ces nouveaux produits financiers permettent d'utiliser les dotations des fondations à l'écosystème d'intérêt général et non pas à financer des projets extérieurs à nos missions. Maintenant ce point nous amène à réfléchir au sein de la fondation car il génère un changement d'échelle à l'intérieur de nos propres missions.

Gaspard VERDIER

Vous pouvez stabiliser la partie « dons » tout en ouvrant vos actifs à une logique d'investissement. A maturité nous verrons certainement se développer ces objets hybrides que les fondations auront amorcés ou financés par le don. Les fondations seront investisseuses, avec un rôle très important de maintien de la mission.

A la question posée sur la place qu'il faut accorder aux investisseurs plus classiques dans cet écosystème, il est répondu qu'un grand nombre d'organisations souhaitent aller de l'avant tandis que les investisseurs tardent à passer à l'acte en raison de difficultés de décision.

Marina Nahmias intervient pour donner son expérience en tant que fondatrice de la fondation Carasso en mettant en avant tout l'intérêt qu'elle voit dans ces nouveaux dispositifs qui vont permettre de financer des projets et des structures d'intérêt général autrement et enfin que l'ensemble des dispositifs (subvention et financement) sont complémentaires. Elle conclut en mentionnant que pour elle ces innovations sont nécessaires à l'intérêt général.

Jean-Pierre LEFRANC intervient pour mentionner que lorsque vous n'êtes plus dans le modèle monétaire, obligataire, etc., vous changez de paradigme et que dans ces conditions trois questions se posent alors :

- Comment cerner cet élément ?
- Quel accompagnement pour assurer le suivi de ces éléments d'investissement ?
- Quel type de gouvernance face à ce mode hybride ?

A la Fondation de France, nous réfléchissons à ces trois éléments pour avancer et suivre ces innovations intéressantes pour l'intérêt général.

Après avoir remercié les intervenants et les participants, Jean Pierre Lefranc rappelle que l'atelier n'a pu traiter de toutes les innovations utiles pour les fonds et fondations mais que l'idée était d'illustrer à chaque fois que la mise en œuvre est possible car elle l'a été dans d'autres fonds et fondations.

Sigles

ADIE : Association pour le droit à l'initiative économique
BCE : Banque centrale européenne
CIS : contrat à Impact social
ESS : Economie sociale et solidaire
ESUS : Entreprises solidaires d'utilité sociale
FRUP : Fondation reconnue d'utilité publique
INSEAD : Institut européen d'administration des affaires
LBO : Leveraged Buy-Out
LTE : Loi pour la transition énergétique
MRI : Mission related investments
PRI : Program related investments
SI : Système d'information
TEEC : Transition énergétique et écologique pour le climat



Synthèse – Atelier des fondations
5 juillet 2016

© Centre français des fonds et fondations 2016

Tracer sa route dans un monde en mouvement -

Repères et stratégies d'action

5 juillet 2016 – Paris

Synthèse

Sommaire

Atelier 5 : Penser l'urgence et l'agir collectif dans les engagements de long terme : migrants, climat, terrorisme...	3
Introduction	3
Laetitia BOUGIER	3
Vision de la société Environnement Solution	3
Ludovic FRERE ESCOFFIER	3
Vision de la Fondation de France	4
Martin SPITZ	4
Vision de la Fondation Total	5
Catherine FERRANT	5
Vision du Fonds du 11 janvier	7
Jean-Marie DESTREE	7
Vision de la Fondation Daniel et Nina Carasso	8
Marie-Stéphane MARADEIX	8
Conclusion	10
Sigles	11

Atelier 5 : Penser l'urgence et l'agir collectif dans les engagements de long terme : migrants, climat, terrorisme...

Introduction

Laetitia BOUGIER

Responsable, Cité de la solidarité internationale

Nous existons à l'échelle du grand Genève, qui rayonne de la Suisse Romande à la région Auvergne, Rhône-Alpes. Nous avons trois axes stratégiques :

- incubateur de porteurs de projets de solidarité internationale (professionnalisation, ingénierie de projet, maillage avec différents acteurs dans la perspective de leur faire prendre de l'ampleur en vue de solliciter des bailleurs de fonds)
- hébergeur d'Organisations non gouvernementales (ONG) sur une pépinière (10 à temps plein, 25 en temps partagé, quelques ONG en co-working)
- clustering¹ pour un réseau d'acteurs de la solidarité internationale présidé par l'ex-président de l'ONG « Voice » (appui aux acteurs pour faire atteindre une taille critique à leurs projets).

La question qui se pose aujourd'hui : comment fédérer les énergies pour répondre à des crises ? Comment apporter une solution immédiate tout en positionnant l'action sur le moyen/long terme ? Cette problématique se pose également aux acteurs d'ONG qui en sont venus à la conclusion que la dichotomie entre la réponse à l'urgence et l'appui au développement a complètement disparu. Les acteurs de la solidarité internationale, quels qu'ils soient, savent qu'ils s'engagent dans la durée.

Vision de la société Environnement Solution

Ludovic FRERE ESCOFFIER

Président-fondateur, Environnement Solution²

La plateforme Océan et Climat³ rassemble 70 organisations dans le monde. L'océan serait la solution aux crises, conséquences des changements climatiques. L'océan est « la véritable assurance sociale du climat » ; il capte 93 % de l'excès de chaleur et 50 % des émissions de carbone, fournit 50 % de l'oxygène et 20 % des protéines animales apportées à la planète. Avec la création de ce réseau d'acteurs, nous avons un enjeu de long terme et une échéance très forte : la 21^{ème} Conférence des parties (COP21).

Plusieurs freins/leviers sont apparus :

- la temporalité. Lors de la création d'un réseau d'acteurs, il faut organiser un temps d'écoute entre eux, qui passe par un long décroisement culturel, et l'instauration d'une confiance. Nous avons débuté par l'organisation de réunions des membres, la création d'un comité de pilotage. Pendant la phase de définition d'un objectif commun, le temps est difficile à quantifier ; tour à tour lent et rapide. Il faut du temps pour se mettre d'accord, mais la réalisation du corpus commun peut s'effectuer très rapidement

¹ Un cluster est un agglomérat de laboratoires, de centres de recherche ou d'entreprises spécialisés dans un même domaine.

² Cabinet de conseil spécialisé dans la création et la coordination de réseaux multi-acteurs pour la transition écologique.

³ A l'occasion de la Journée mondiale des océans, le 8 juin 2014, l'UNESCO a annoncé le lancement de la « Plateforme Océan et climat 2015 » qui réunit les acteurs de la société civile et de la recherche avec un objectif : placer l'océan au cœur des discussions internationales relatives au climat. Cette annonce est intervenue en amont de la Conférence des Parties à la Convention cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP21) en novembre 2015.

- la différence d'engagement des membres. Dans un groupe, il est toujours nécessaire de créer des équilibres et de montrer l'intérêt de réunir des personnes différentes. Dans un écosystème, vous avez des espèces « clés de voûte » qui apportent des ressources (temps, argent, compétence) ; des espèces « ingénieur » qui fourniront l'analyse pertinente pour nourrir le plaidoyer ; et des espèces « parapluie » qui se mobiliseront pour préserver l'écosystème. Il faut montrer que de cette richesse, naît la production de valeur
- la cohérence. Il convient de définir un message commun. Pour cela, une certaine structuration est nécessaire (l'organe systémique « plateforme Océan et Climat » s'est structuré progressivement, au fil de l'organisation de ses groupes de travail). Après la sortie des messages communs, il convient de coordonner la diffusion de connaissance pour qu'elle serve la science, le plaidoyer et les acteurs extérieurs.

En conclusion, il est très important de ne rien définir en amont. Les personnalités émergeront au fil des rencontres proposées pendant l'année. Lorsque la confiance a été instaurée entre les acteurs, ceux-ci réfléchissent correctement, en synergie. Autrement, on est bloqué dans le jeu d'acteurs stérile.

Laetitia BOUGIER

Avez-vous des attentes particulières vis-à-vis du CFF, en vue des étapes suivantes de développement de ce réseau ?

Ludovic FRERE ESCOFFIER

Pour le moment, j'apprécie beaucoup la phase de partage d'expérience que nous vivons. J'y ai noté le rôle très structurant et bâtisseur des fondations.

Vision de la Fondation de France

Martin SPITZ

Responsable des urgences, Fondation de France

J'ai intégré la Fondation de France pendant l'urgence consécutive à l'explosion de l'usine AZF, le 21 septembre 2001. La fondation est un organe collecteur/redistributeur qui intervient sur différents théâtres d'opération depuis 30 ans, plutôt dans un cadre post-urgences. Nous tentons d'étaler les interventions sur une durée de cinq ans. Nous avons développé des programmes suite à une demande d'urgence (programme de soutien à l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest) ; également des programmes de développement (soutien à la démocratie, aide aux migrants, prévention du terrorisme, etc.).

Dans l'écosystème de la Fondation de France et des fondations sous égide, certaines hésitent à s'engager malgré leur intérêt, d'autres sont plus téméraires. L'aide aux personnes vulnérables s'appuie la plupart du temps sur un ressort émotionnel indéniable que nous utilisons pendant la période médiatisée de l'événement, dans le but de collecter les fonds nécessaires.

Quelques-unes de nos actions en matière d'agir collectif :

- participation aux groupes de concertation humanitaires du ministère des Affaires étrangères
- financement et participation au forum « espace humanitaire » réuni tous les 18 mois
- réalisation d'une évaluation conjointe de l'après Haïti avec l'Agence française de développement (AFD)
- création d'un groupe de réflexion « Urgences, post-crisis » qui permet de se parler entre ONG, bailleurs et puissance publique en dehors des cadres formels
- participation à des groupes de fondation pilotés par Network of european foundations (NEF) ; un outil qui porte notamment l'European program of integration and migration (EPIM)
- soutien d'une ONG française sous égide qui soutenait une association créée par des médecins syriens réfugiés. Aujourd'hui l'association est financée par Médecins du monde
- création d'un fonds commun avec d'autres fondations européennes pour le « programme méditerranée », après le printemps arabe.

Certaines fondations n'osent pas s'engager sur des programmes d'urgences souvent par manque de connaissance des acteurs de terrain. Elles craignent également la complexité des sujets, l'engagement dans la durée ou l'éloignement territorial. Nous pensons qu'il conviendrait de mettre tous les travaux auxquels nous avons la chance de participer à la disposition de tous ces acteurs. Le CFF peut jouer un rôle déterminant dans ce cadre. Les donateurs nous font confiance pour élaborer des programmes cohérents. Nous tentons de privilégier le soutien à des partenariats pour des projets étalés dans la durée. Nous connaissons tous les dégâts que peut occasionner trop d'argent investi sur un temps trop court.

Laetitia BOUGIER

Les atouts de la collaboration entre acteurs peuvent se résumer ainsi : dépassement des frontières traditionnelles des actions ; accroissement de l'influence ; enrichissement de la réflexion globale ; prolongation des actions dans la durée et répartition des risques en cas de recours à des acteurs locaux inconnus. En outre, vous attendez que le CFF vous aide à mieux comprendre l'écosystème global ; trouve des outils des outils permettant de mieux connaître les acteurs locaux ; soit un centre de ressources qui captent des études menées par les uns et les autres

Vision de la Fondation Total

Catherine FERRANT

Déléguée générale, Fondation Total

La Fondation Total coopère avec la Croix rouge dans le monde entier. Par deux fois (Haïti⁴, Japon) nous avons donné beaucoup d'argent dans l'urgence de l'émotion. Lorsque nos parties prenantes locales nous ont demandé de les aider à reconstruire, la Croix rouge française nous a fait la désagréable surprise de nous informer que la totalité de l'argent investi avait été dépensé. Nous avons alors conventionné avec elle pour acter le fait que dès la prochaine crise humanitaire, une partie du montant concédé serait gérée à moyen terme. Aux Philippines, nous avons soutenu une action de la Croix rouge au travers de notre filiale qui entretenait des liens avec les acteurs et pouvoirs publics locaux, permettant aux acteurs locaux de piloter à moyen terme la reconstruction d'un village. Désormais, la Croix rouge a créé un fonds financé par Sanofi, Tecnip, etc. qui permet d'intervenir hors urgence.

Marie Stéphane MARADEIX

Haïti était un cas patent d'échec de coordination entre privé et public, notamment en raison du fait qu'il n'existe pas vraiment d'état en Haïti. Aux Philippines, j'ai été agréablement surprise par l'organisation administrative qui nous a permis de travailler en coopération locale.

Martin SPITZ

Les montants que nous collectons sont trop faibles pour nous permettre de reconstruire les grosses infrastructures. Cette responsabilité revient à l'Organisation des nations unies (ONU), aux états et aux gros bailleurs internationaux. Nous estimons que l'argent issu de la société civile revient à la société civile locale. Nous pouvons nous appuyer localement sur des réseaux d'ONG à même de nous permettre d'identifier des acteurs sur le terrain. La France n'intervient pas arbitrairement dans ces pays.

Catherine FERRANT

En septembre dernier, notre PDG a souhaité que nous nous occupions des migrants qui ralliaient la France. Il a mobilisé d'autres entreprises françaises pour faire un communiqué commun. Nous nous sommes mis d'accord avec la Croix rouge pour financer un programme d'accueil d'urgence et de stabilisation des familles. Finalement, les réfugiés qu'attendait la Croix rouge ne sont pas venus. La Croix rouge s'est rabattue sur un programme de stabilisation, de formation, et d'accompagnement des migrants présents à Calais, dans la perspective de mener à bien une phase d'intégration. Nous avons donné notre accord mais la Croix rouge a fini par avouer son incompétence dans ces domaines et nous a remboursés.

⁴ Le 12 janvier 2010, un séisme de magnitude 7.3 sur l'échelle de Richter a dévasté Haïti, faisant plus de 220 000 morts et 300 000 blessés. Ce séisme gigantesque, le plus puissant que la région ait connu depuis 200 ans, a détruit les habitations de plus de 1,5 million de personnes et généré une crise humanitaire majeure.

Par ailleurs, nous sommes partenaires privés d'une grande initiative du gouvernement français : « la France s'engage ». Au travers de ce projet, nous finançons deux associations lauréates – Simplon⁵ et Singa⁶ – qui se sont associées pour créer un programme permettant à 15 réfugiés de se former au métier de développeur informatique pendant six mois. Ce ne fut pas chose aisée de persuader notre direction générale de financer ce type d'initiative à hauteur de 200 000 euros. Nous sommes actuellement en partenariat avec la Fondation Accenture qui s'est engagée à recruter la moitié des migrants qui auront leur diplôme. La prochaine session des formations de Simplon et Singa portera sur du français intensif.

Nous financerons prochainement un projet d'accueil en trois ans de 40 familles, autour de Nantes et du Havre, inspiré du projet « un toit, un emploi » mis en place par l'association Aurore⁷. Celui-ci visait à installer des familles de migrants dans une région qui compte des métiers qu'on peut apprendre rapidement, des logements et des infrastructures pour accueillir les enfants. En outre, nous souhaitons cofinancer un programme qui permettra à 50 migrants d'être accompagnés par 50 salariés d'entreprises, formés à l'accueil des migrants.

Nous tentons de faire comprendre à notre direction générale que les programmes d'intérêt général sont coûteux et chronophages, et qu'il n'est pas rédhibitoire de se tromper.

Jérôme KOHLER

Par deux fois, votre bénéficiaire se déclare impuissant, *a posteriori*, à mener la mission que vous avez financée ; vous faisant perdre votre temps. Le fait que des structures aussi importantes que la Croix rouge acceptent de l'argent en amont sans pouvoir honorer son engagement m'interpelle fortement.

Catherine FERRANT

Je vois deux raisons possibles à cette défection :

- ce que nous croyions vrai en septembre s'est révélé obsolète en six mois
- la Croix rouge se pose des questions sur son avenir.

Cela nous apprend que le monde des grandes structures humanitaires découvre la complexité du monde et doit s'adapter. Nous avons besoin d'être ensemble, d'être honnêtes, et d'apprendre.

Laetitia BOUGIER

Les ONG que nous hébergeons sont confrontées à des difficultés similaires à celles de la Croix rouge : elles essaient de dupliquer des recettes apprises sur des théâtres d'opération étrangers pour les appliquer en France sur des problématiques faussement voisines. Elles ont besoin d'un temps d'adaptation pour réinventer d'autres outils. Le CFF peut-il vous apporter une connaissance des acteurs territoriaux ?

Catherine FERRANT

Le CFF est évidemment force de propositions, d'identification, etc. nous gagnerons à bénéficier de regards croisés sur les associations que nous sommes plusieurs à soutenir.

⁵ Réseau de « fabriques » (écoles) qui propose des formations gratuites pour devenir développeur de sites web et d'applications mobiles, intégrateur, référent numérique, datartisan... Ces formations s'adressent prioritairement aux personnes éloignées de l'emploi.

⁶ Singa France est une association française spécialisée dans l'entrepreneuriat social qui a pour vocation d'accompagner les réfugiés dans leur intégration socio-économique en apportant des solutions innovantes et en favorisant les échanges et la coopération avec la société d'accueil.

⁷ Créée en 1871, l'association Aurore héberge, soigne et accompagne près de 30 000 personnes en situation de précarité ou d'exclusion vers une insertion sociale et professionnelle. Reconnue d'utilité publique depuis 1875, Aurore s'appuie sur son expérience pour proposer et expérimenter des formes innovantes de prises en charge, qui s'adaptent à l'évolution des phénomènes de précarité et d'exclusion.

Vision du Fonds du 11 janvier

Jean-Marie DESTRÉE

Président, Fonds du 11 janvier

En réaction aux attentats du 11 janvier – symptômes d'une société malade d'une violence qui la gangrène – je me suis demandé comment agir. J'ai alors pensé que cela ferait sens si les fondations s'associaient pour proposer une réponse forte, inscrite dans la durée, et soutenir des acteurs du vivre ensemble.

Le CFF a accepté d'agir en qualité de caisse de résonance. Certains d'entre vous (fondation Daniel et Nina Carasso, fondation Chanel, Fondation de France, etc.) ont accepté de nous financer, nous permettant de lever trois millions d'euros sur cinq ans. Nous avons rapidement compris qu'une fois l'émotion passée, nous ferions face à un sujet infiniment complexe sur lequel notre société éprouverait des difficultés à poser une analyse sereine. Dans un contexte très polémique, nous verrions émerger des prises de position politiques fortes et clivantes, et des thèmes comme celui du fait religieux, sur lequel l'immense majorité de nos structures n'ont jamais travaillé.

Pour agir rapidement, nous avons opté pour le plus petit dénominateur commun : le vivre ensemble et l'éducation à la citoyenneté. Assez rapidement, nous avons vu naître dans le groupe une certaine insatisfaction et une question : quel intérêt de se mettre ensemble pour financer des projets, si nous sommes capables de le faire dans nos organes respectifs ? Puis nous avons connu des problèmes d'organisation et d'articulation autour de cette initiative. Nous nous sommes notamment demandé s'il revenait au CFF la responsabilité de piloter cette initiative.

Trois leviers émergent :

- reconnaître nos difficultés
- nous reconnecter aux bénéficiaires (porteurs de projets)
- sortir de nos problématiques organisationnelles.

J'ai pris sur moi de rencontrer et de comprendre les motivations profondes de chacun des acteurs. En proposer une synthèse a permis à chacun de reconstruire une base commune. Parallèlement, il a fallu accepter de faire confiance aux savoir-faire et méthodes de travail de la Fondation de France pour la partie opérationnelle. Nous avons réorganisé la gouvernance de façon à ce qu'un représentant du CFF se trouve dans le comité exécutif (Béatrice de DURFORT), notamment pour relayer nos découvertes à ses membres. Nous avons mis en place un comité d'experts pour réfléchir sur la notion de fait religieux et nous orientons nos travaux sur l'éducation à l'esprit critique et le rôle des médias dans la prévention de la radicalisation.

Armand DE BOISSIERE

Votre démarche est-elle reproductible pour servir une thématique moins complexe ?

Marie Stéphane MARADEIX

De ma participation à différents collectifs depuis deux ans, je retiens que la courbe d'apprentissage est identique, nonobstant les thématiques concernées, indépendamment de leur potentiel polémique.

Jérôme KOHLER

Dans votre courbe d'apprentissage, à quel moment intervient ce lâcher-prise salutaire qui conduit à une meilleure collaboration ?

Jean-Marie DESTRÉE

Très clairement, ce projet aurait avorté sans le désir de se réunir et de redéfinir ensemble l'objet et les modalités de travail.

Mathilde BOIS DUBUC

J'ai le sentiment d'une intensification des initiatives communes de fondations.

Marie Stéphane MARADEIX

Certainement, et le CFF y est pour beaucoup.

Jean-Marie DESTREE

Je pense que le monde associatif a une tradition d'avance en matière d'agir collectif. Il est moins autosuffisant. Des personnes ayant travaillé dans le monde associatif passent dans le monde des fondations, induisant une forme de porosité stratégique.

Jimmy ROZE

Au cours de votre réflexion, avez-vous pris en compte les événements qui se sont produits (migrants, autres attentats) ?

Jean-Marie DESTREE

Certainement. Les nouveaux attentats ont montré que l'intuition initiale (problème de vivre ensemble) avait fait son temps et qu'il fallait avoir le courage d'envisager d'autres sujets de réflexion.

Laetitia BOUGIER

Par quels phénomènes avez-vous été incités à travailler de façon collaborative (complexité du monde en progression, sollicitation d'acteurs en demande d'une réponse plus globale, votre propre initiative) ?

Catherine FERRANT

Le regard que nous portons sur l'environnement (et sa réciproque) a considérablement évolué. A l'annonce des bénéfices exorbitants de Total, en 2009, Martin HIRSCH⁸ nous a invités à rejoindre un Fonds d'expérimentation pour les jeunes (FEJ). Nous avons signé un chèque de 50 millions d'euros sur six ans. Puis, Najat VALLAUD-BELKACEM, nous a proposé d'investir dans « la France s'engage ». Je suis devenue marraine de l'initiative. C'était très intéressant pour nous d'être dans un groupe de parrains auxquels 60 projets sont soumis. Une vingtaine d'entre eux, issus de la société civile, sélectionne 30 projets, proposés aux internautes qui votent pour les trois premiers lauréats de l'initiative. François HOLLANDE en choisira 12 autres. Ces 15 projets recevront une double aide (financement et accompagnement stratégique). Les 15 non lauréats seront accompagnés mais non financés avec un droit à se représenter. Total a pu ainsi rassurer les associations. Je souhaite que davantage de fondations et d'entreprises rejoignent « la France s'engage ». Se pose la question de sa pérennité, car le projet est très marqué politiquement. Qu'advient-il de lui sous la prochaine majorité ? L'Etat est conscient d'avoir créé un beau label qui génère beaucoup d'envie. Il y a une famille à créer. Ce serait dommage de perdre ce projet et son nom.

Marie Stéphane MARADEIX

A mon sens, il convient de travailler un modèle à même de conserver l'esprit de labellisation et sa dynamique, mais inférieur à 500 000 euros par projet. En effet, aucune fondation ne pourra tenir le rythme de la fondation Total.

Catherine FERRANT

Il ne faudrait pas que l'Etat se désengage de son financement et confie le label au secteur privé.

Vision de la Fondation Daniel et Nina Carasso

Marie-Stéphane MARADEIX

*Déléguée générale, Fondation Daniel et Nina Carasso*⁹

Nous avons participé au groupe « fondation climat », monté au sein du CFF. Avec la problématique du climat, nous nous trouvons dans une urgence lente, peu perceptible et difficile à appréhender. Aujourd'hui notre groupe n'existe plus. Les fondations Chanel, After Fact, Mérieux, Paris Sciences et

⁸ Alors haut-commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté et à la jeunesse.

⁹ Fondation familiale binationale sous égide de la Fondation de France, créée en 2010 par Marina NAMIAS en hommage à ses parents, fondateurs de Danone.

Lettres, etc. s'étaient mobilisées car le climat touche toutes les préoccupations, pas seulement celles environnementalistes. Nous aurions dû être 300 et non pas seulement 10.

Nous nous étions également mobilisés pour montrer que les fondations françaises étaient actives, faire honneur à la France au moment de la COP21 qui accueillait des fondations internationales. Nous avons d'emblée inscrit notre démarche dans des partenariats avec tous les grands réseaux présents (Hedge funds alliance, European climate foundation, etc.). Nous avons organisé un programme de conférences thématiques, de grands rendez-vous, etc. Nos efforts partenariaux avec ces grands réseaux internationaux ont échoué en raison du fait qu'ils ont été très dominateurs, voire dictatoriaux. Les événements parisiens ont également rencontré un succès mitigé.

Nous appartenons à un gros réseau de fondations internationales sur la thématique de l'alimentation. Nous avons trouvé le temps long avant d'aboutir. J'ai failli claquer la porte. J'ai bien fait de ne pas le faire puisqu'un déclic s'est produit. Lors d'une de nos dernières réunions à San Francisco, j'ai senti que nous étions en confiance et que nous avons basculé vers le positif. Se pose après la question de la prise de leadership. J'ai appris la nécessité de gérer le temps long et le temps court. Il faut avoir l'ambition du temps long tout en se fixant des objectifs de livrables à court terme.

De la salle

Voici précisément la définition de l'agilité.

Marie-Stéphane MARADEIX

C'est ce qui a manqué aux différents cercles du CFF. Se pose également la question de l'engagement des membres. Le CFF ne peut pas pallier un défaut d'engagement des membres. Chacun doit s'impliquer.

Laetitia BOUGIER

Avez-vous des retours ou partages d'expérience sur la dichotomie du temps avec laquelle vous êtes contraints de composer au sein d'autres plateformes ?

Marie-Stéphane MARADEIX

Notre temps est différent de celui que nous vivons il y a dix ans. Nous devons à la fois être fermes sur nos fondamentaux (vision claire) et demeurer agiles. Chaque année, nous dédions une enveloppe budgétaire à l'agilité.

Martin SPITZ

Cette agilité est en effet nécessaire. Par exemple, le thème des migrants peut paraître rebutant à certaines fondations ; cependant, abordé par l'éducation ou la santé, il peut intéresser beaucoup d'entre elles.

Mathilde BOIS DUBUC

C'est là où le CFF peut jouer un rôle d'identification des pratiques et de partage des informations.

Jean-Marie DESTRIÉE

Il est important que chacun d'entre nous se sente la légitimité de proposer des sujets. Le principe est motivant pour les membres et gérable pour le CFF qui peut en labelliser certains.

Marie-Stéphane MARADEIX

La fondation Daniel et Nina Carasso s'est engagée dans Divest-Invest¹⁰, ce que nous n'aurions jamais fait si nous n'avions pas participé à une réunion sur l'impact investing¹¹. Nous nous lancerons après

¹⁰ Projet philanthropique visant à impulser l'abandon des investissements sur les énergies fossiles pour les reporter sur des solutions pour le climat, notamment les énergies renouvelables.

¹¹ Stratégie d'investissement visant à générer des synergies entre impact social, environnemental et sociétal d'une part, et retour financier neutre ou positif d'autre part.

l'été dans une démarche d'Agenda 21¹², notamment pour capitaliser de l'expérience, que nous diffuserons à travers le CFF en mode open source.

Ludovic FRERE ESCOFFIER

Dans la réflexion des fondations entre elles, j'ai le sentiment qu'il pourrait être intéressant d'agréger des acteurs déjà sur le terrain, ou des entreprises, le plus en amont possible. Cette co-construction avec des acteurs de confiance pourrait être importante. Vous pourriez faire appel à des acteurs que vous connaissez déjà.

Je souscris à la nécessité de fondations agiles. A ce titre, l'obligation du livrable à court terme est une bonne initiative. Organiser un événement en commun et le planifier génère un effet mobilisateur pour les membres d'un groupe.

Enfin, le fait d'aborder des thématiques nouvelles avec des acteurs plus compétents que soi ouvre vos perspectives d'évoluer dans un champ d'innovation.

Conclusion

Laetitia BOUGIER

Pour conclure cette session, j'ai noté les éléments de synthèse suivants :

- Vous devez répondre à des situations d'urgence commandées par le temps politique, des catastrophes naturelles, des situations de guerre, les changements climatiques
- Vous faites une distinction entre urgence immédiate et urgence lente
- Vous avez estimé que l'agir collectif vous permettait :
 - de mieux détecter les acteurs de terrain
 - d'apporter une réponse globale à un enjeu précis
 - de mieux comprendre vos enjeux
 - de vous projeter sur le long terme
 - de disposer de financements plus importants
 - de briser les silos pour couvrir des champs plus larges
 - d'aborder des sujets très complexes à partir de prismes différents et complémentaires
 - de se rassurer
- Vous avez beaucoup insisté sur la confiance, l'humilité, la patience, la réactivité après la décision
- Vous avez indiqué un point de vigilance sur la question de la prise de leadership
- Vous êtes extrêmement favorables à la collaboration entre fondations pour dépasser votre champ de compétence traditionnel
- Vous voyez également d'un bon œil la collaboration avec la société civile et les acteurs publics que vous accompagnez dans vos actions collectives.

Marine BRESSAND

Il convient de faire passer l'intérêt collectif avant les égos. L'expérience collective est en soi un apprentissage et une réussite. L'union fait la force.

Laetitia BOUGIER

Vous avez souhaité que le CFF :

- diffuse aux autres membres vos bonnes pratiques et vos courbes d'apprentissage
- collecte toutes les informations disponibles sur les initiatives des membres, il permet de ne pas réinventer la roue et de jouer un rôle de centre de ressources
- pouvait vous aider à mieux comprendre l'environnement global dans lequel vos actions s'inscrivent.

¹² L'Agenda 21 est un plan d'action pour le XXI^e siècle adopté par 173 chefs d'État lors du sommet de la Terre à Rio de Janeiro en juin 1992. Il décrit les secteurs où le développement durable doit s'appliquer dans le cadre des collectivités territoriales.

Sigles

AFD : Agence française de développement

COP21 : 21ème Conférence des parties

EPIM : European program of integration and migration

NEF : Network of european foundations

ONG : Organisations non gouvernementales

ONU : Organisation des nations unies



Synthèse – Atelier des fondations
5 juillet 2016

© Centre français des fonds et fondations 2016

Tracer sa route dans un monde en mouvement -

Repères et stratégies d'action

Sommaire

Atelier 6 : <i>Empowerment</i> et territoires : faire société différemment	3
Introduction.....	3
Laurence de NERVAUX.....	3
Les grandes tendances et les chiffres qui permettent d’appréhender la philanthropie dans les territoires	3
● Les dons des particuliers - région par région.....	3
● Les fondations.....	4
● Les richesses disponibles.....	4
Un organisme au service du développement des territoires ruraux : le CELAVAR.....	4
Brigitte GIRAUD	4
Le programme « Dynamiques territoriales »	5
Florian COVELLI	5
Entrepreneurs sociaux en émergence : le choix du mécénat collectif de compétences.....	6
Véronique de MONTLIVAUT.....	6
Echanges avec la salle.....	7
Une manifestation culturelle à forte utilité sociale : les Eurockéennes de Belfort	7
Jean-Marc PAUTRAS	7
● La mission du festival : créer des synergies entre acteurs locaux pour le développement territorial	7
● Le modèle économique du festival	8
Intervention de Peter LIPMAN, président-fondateur de Transition Network	8
Juliette FEENEY-TIMSIT	8
Peter LIPMAN	9
Conclusion	9
Sigles	11

Atelier 6 : *Empowerment*¹ et territoires : faire société différemment

Introduction

Laurence de NERVAUX

Responsable de l'Observatoire de la Fondation de France

Le territoire est une notion de géographie humaine et politique qui se distingue de la notion d'espace par la présence de l'homme. Le territoire est un espace habité, partagé et transformé par l'homme.

Voici quelques-uns des résultats que nous avons obtenus à partir d'une étude sur la philanthropie dans les territoires.

Les grandes tendances et les chiffres qui permettent d'appréhender la philanthropie dans les territoires

Sur le plan de la philanthropie, certaines régions sont plus performantes que d'autres. Pour déduire cela, nous avons analysé trois grandes catégories d'indicateurs :

- les dons des particuliers
- les fondations
- la richesse disponible, notamment l'Impôt sur la fortune (ISF) et les Fortune 500².

Nous avons éclairé ces indicateurs avec des éléments de contexte économiques, culturels et démographiques. Nous avons également organisé une série d'entretiens avec des spécialistes de ces questions.

🍷 Les dons des particuliers - région par région

La moyenne nationale est fixée à 15,7 % de foyers donateurs. Au sommet du top 5 des régions donatrices se trouve l'Alsace. Ce facteur peut s'expliquer par une persistance des valeurs religieuses dans certaines régions, et leur transformation en œuvres d'intérêt général (Alsace, Bretagne). L'emploi public est plus faible dans les territoires qui hébergent le plus grand nombre de donateurs. Dans celles où l'emploi public est plus fort, on a peut-être le sentiment que les pouvoirs publics y assurent mieux les missions d'intérêt général.

Les régions méridionales font des dons en moyenne plus élevés ; en tête du classement, la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA). La région Alsace se distingue également. A l'échelle des départements, il est à noter qu'un territoire à potentiel économique important génère des dons moyens élevés (départements à grandes métropoles). Certains territoires sous-performent, d'autres surperforment. On note également une disparité importante entre départements d'une même région (100 euros d'écart entre le don moyen du Nord et celui du Pas-de-Calais).

Il nous a également semblé intéressant de rapprocher deux indicateurs : le rang établi en fonction du montant du don moyen avec celui établi en fonction du revenu médian. Les régions Languedoc-Roussillon et Nord-Pas-de-Calais arrivent en tête de ce classement d'indice de générosité relative.

¹ L'*empowerment* est l'octroi de plus de pouvoir aux individus ou aux groupes pour agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques qu'ils subissent. Le concept est né au début du XXe siècle aux États-Unis dans un contexte de lutte. Conçu alors comme gain de pouvoir face à un groupe dominant, le concept peu à peu a été utilisé dans une vision plus large et plus floue, proche de celle de la participation. Dans les institutions internationales, l'*empowerment* peut être utilisé dans une vision néolibérale. L'idée est désormais au cœur des politiques de lutte contre la pauvreté et de développement, notamment dans le cadre de politiques urbaines.

² Fortune 500 est le classement des 500 premières entreprises américaines, classées selon l'importance de leur chiffre d'affaires. Il est publié chaque année par le magazine Fortune. Son pendant français classe les 500 plus grandes fortunes professionnelles en France. Ce classement est publié dans le magazine Challenges.

En synthèse, quelques constats :

- Alsace et Rhône-Alpes sont les régions les plus performantes en volume de don
- le pourtour méditerranéen compte moins de donateurs mais dispose d'un potentiel de dons plus important
- dans le Nord, la situation est très contrastée d'un département à l'autre
- les pôles urbains influencent davantage le montant des dons que le nombre de donateurs
- dans les zones de détresse économique, la générosité est prise en charge par les couches les plus aisées
- dans les zones plus homogènes économiquement, on trouve plus de donateurs mais une générosité moins dotée.

● Les fondations

La région Ile-de-France n'est pas comptabilisée dans nos résultats. Rhône et Nord se détachent très fortement.

Deux modèles historiquement différents ont été pris en compte :

- les fondations majoritairement opératrices, très réparties au cœur des territoires, donc très proches de leurs bénéficiaires
- Les fondations distributives, plutôt concentrées dans les pôles économiques.

Un certain nombre de régions comptent beaucoup plus de fonds de dotations que de fondations (Aquitaine, Bretagne-Pays de la Loire), alors qu'elles sont aussi nombreuses à l'échelon national.

● Les richesses disponibles

Les régions PACA et la région Rhône-Alpes se détachent nettement en termes de potentiel, suivies des régions Aquitaine, Nord-Pas-de-Calais, Pays de la Loire. L'Ile-de-France – exclue du classement – rassemble près de 50 % des Fortune 500. Elles sont très concentrées en volume et en montant dans quelques départements (Nord, Gironde, Haute-Savoie, Mayenne, Alpes-Maritimes). Un tiers seulement des Fortune 500 a une activité philanthropique identifiée et structurée.

Un organisme au service du développement des territoires ruraux : le CELAVAR³

Brigitte GIRAUD

Présidente du CELAVAR

Nous réunissons 30 000 associations qui ont pour point commun d'être implantées dans les territoires ruraux, pour leur développement. La France est un pays qui conserve sa spécificité rurale. Une précision cependant : dans notre réseau, nous ne confondons pas rural et agricole. La dimension rurale implique plutôt l'appréhension de la présence d'espaces naturels.

10 % des 2 000 communautés de communes de France rassemblent 85 % de l'emploi dans le domaine de la recherche et du développement. Les 90 % restantes abritent 41 % de la population et comptent donc des territoires moins denses, moins dynamiques économiquement et aux populations plus fragiles.

La tentation avec les territoires plus fragiles, consiste à les qualifier de territoires « à la traîne ». Ce sont pourtant également des lieux d'innovation, notamment car ils ont l'habitude de se prendre en main. Dans les années 1970, les territoires ruraux étaient donnés comme moribonds, notamment en raison du fort exode rural qui se poursuivait. Les habitants de ces territoires s'étaient alors réunis autour d'associations ou de comités d'expansion pour inventer leur propre avenir. Ils ont bénéficié de l'apport en ingénierie et en modalités de financement octroyé par l'action publique (l'Etat stratège), fortement dotée. Cette époque est révolue. Les populations résidant dans les territoires à faible densité actuels ne vivent plus dans l'attente d'une action publique normative. Elles attendent désormais une

³ Comité d'étude et de liaison des associations à vocation agricole et rurale.

participation. Cet héritage volontariste a ressuscité dans la co-construction territoriale. On voit un foisonnement d'initiatives, y compris sur des territoires au centre de toutes les contraintes (mobilité, numérique, vieillissement). Les habitants souhaitent véritablement être parties prenantes du développement et de l'innovation territoriale.

Il me semble que trois aspects tournent autour des enjeux de la philanthropie :

- les associations voient l'utilité philanthropique sous l'angle de la réduction des grandes fragilités (chômage, vieillissement, pauvreté)
- certaines fragilités sont moins visibles. Elles ne pourront trouver de solution que dans la co-construction territoriale, entre acteurs (environnement, santé, emploi, éducation), notamment philanthropique
- l'accompagnement des acteurs, comme une valeur ajoutée au service de la réussite de la co-construction. C'est la place que devra jouer la philanthropie (accompagnement stratégique).

Dans les années 1980, 1990, les territoires ruraux ont connu un regain d'intérêt de la part des populations urbaines. Les spécificités rurales étaient recherchées. On venait s'y réfugier pour échapper à la ville. L'enjeu principal réside dans l'articulation entre les territoires – l'inter territorialité – l'organisation des flux entre territoires. Par exemple, dans l'alimentation, il n'est plus question aujourd'hui de valoriser des produits locaux mais bien d'imposer l'idée d'une gouvernance inter territoriale impliquant organisation des filières, distribution, place de la production locale dans la restauration collective, etc. La réflexion et l'action philanthropiques peuvent jouer un rôle dans l'appropriation des enjeux de co-construction territoriale et d'accompagnement stratégique des acteurs.

Laurence de NERVAUX

Certainement, les fondations – en tant qu'elles sont des acteurs mobiles et souples, dans leurs modalités d'intervention – ont là une place de choix.

Le programme « Dynamiques territoriales⁴ »

Florian COVELLI

Responsable du département développement territorial, Fondation de France

Nous avons trois ambitions à travers ces programmes :

- aider les territoires plus fragiles qui ont des besoins spécifiques
- encourager des initiatives collectives qui améliorent la vie quotidienne des habitants à travers un appel à projets et à idées, auquel nous fournissons un accompagnement méthodologique
- parier sur les ressources et les richesses des territoires, en analysant les besoins avec les acteurs locaux pour construire les réponses adaptées.

Ces programmes traduisent une volonté stratégique de la Fondation de France de transformer son action de proximité. Ses six délégations régionales sont devenues autant de fondations régionales, couvrant désormais 60 départements. Nous souhaitons repenser notre rôle de bailleur localement, expérimenter de nouvelles méthodes pour nous adapter aux spécificités territoriales, et mobiliser la philanthropie locale. Nous engagerons 1 million d'euros sur cinq ans sur chacun des six sites.

Laurence de NERVAUX

Vous venez certainement de citer l'un des facteurs clés de succès : l'accompagnement méthodologique des acteurs.

Florian COVELLI

Placé sous pilotage national, chaque site conserve une liberté d'expérimentation. Nous sommes parvenus à modéliser quelques trouvailles méthodologiques :

⁴ Depuis une dizaine d'années, la Fondation de France accompagne les dynamiques territoriales, permettant aux acteurs locaux de co-construire des réponses adaptées aux enjeux de leur quartier, de leur ville, de leur communauté de communes ou encore de leur département. En 2013, les Hautes-Alpes et les territoires de Lens-Liévin, d'Hénin-Carvin, ont été identifiés pour lancer une nouvelle expérimentation. Ils ont été rejoints en 2015 par la Haute-Gironde, le Libournais et le Saumurois. En 2016, l'expérimentation s'étendra sur les territoires du Nord Isère et de Mulhouse.

- un diagnostic à 360° (besoins, ressources, acteurs clés) à partager avec les acteurs du territoire pour susciter l'adhésion et poser notre légitimité. Il s'agit également de poser un premier acte de co-construction du programme avec le territoire
- la mobilisation d'un groupe d'acteurs ressources et les réseaux spécifiques pour coller aux réalités du terrain. Nous les avons consultés à chaque étape clé du programme.
- des plans de communication ambitieux, comprenant des outils de communication grand public diversifiés, des rencontres locales
- un dispositif d'accompagnement adapté à chaque porteur d'idées (70 environ jusqu'à maintenant), portant principalement sur le modèle économique et juridique, la stratégie partenariale et communicationnelle, les modalités d'implication des habitants
- une évaluation en continu sur chaque site et sur l'ensemble du programme (mesure d'impact sur les bénéficiaires).

Laurence de NERVAUX

Dynamiques territoriales porte des programmes quinquennaux. Avez-vous des pistes en termes de pérennisation et de diffusion de ces programmes ?

Florian COVELLI

Nous attachons beaucoup d'importance au fait de :

- valoriser les actions soutenues par le biais d'actions de communication ; une façon d'interpeller les décideurs locaux
- mettre en réseau des initiatives, facteurs de pérennité et d'ancrage de ces actions
- Travailler en réseau avec les autres financeurs (collectivités, autres fondations, etc.).

Nous souhaitons installer une communauté philanthropique sur chacun de ces territoires. Nous mettons en place des clubs d'entreprise. En cas de réaction favorable des territoires, nous envisageons la création d'une fondation territoriale, qui prendrait le relais du programme pour le pérenniser.

Entrepreneurs sociaux en émergence : le choix du mécénat collectif de compétences

Véronique de MONTLIVALT

Déléguée générale, Fondation Emergences

En 2010, nous avons monté un collectif autour d'une fondation d'entreprise pour aider des jeunes projets créateurs d'utilité sociale, axés sur des besoins sociétaux nouveaux ou mal couverts. Un projet mal monté aura du mal à trouver des financements. Nous avons donc opté pour un travail de transmission de compétences entrepreneuriales au service des structures émergentes. Nous parions sur des démarches collaboratives à même d'œuvrer sur des thématiques transversales : l'intergénérationnel, la petite enfance, la prévention des risques, etc.

Nos prescripteurs sont des incubateurs. Sur un territoire donné, vous rencontrez une grande richesse d'initiatives pour inciter à la création d'entreprises. Le mécénat de compétence consiste à donner un savoir-faire pour aider à structurer, identifier, prioriser, décider ce qui conduira une personne sans expérience entrepreneuriale au succès de son projet.

Quelques pré-requis pour les porteurs de projets :

- être rattachés à un incubateur, disposer d'un modèle économique un peu profilé
- être créateur d'emplois, a minima celui du porteur de projet
- orienter une partie de son travail sur une autonomisation économique

Nous rencontrons acteurs et parties prenantes le plus souvent possible pour définir au mieux le périmètre de notre action et la méthodologie associée. Le porteur de projet est accompagné par un binôme de référents de la Fondation Emergences et le réseau que nous sommes parvenus à fédérer. Nous ne finançons pas nous-mêmes les projets.

Echanges avec la salle

Florian COVELLI

Les fondations régionales ne disposent pas de structure juridique autonome. Elles ont un délégué général et elles agissent sous égide de la Fondation de France. Elles font vivre son identité sur leurs territoires respectifs. Les programmes mis en œuvre sont l'aboutissement du mode de fonctionnement d'une fondation territoriale puisqu'ils sont co-construits avec les acteurs du territoire et seront financés par les ressources qui émanent de ce territoire.

La création d'une fondation territoriale peut constituer une piste de pérennisation du programme à la condition que le territoire y réagisse favorablement. Nous ne créerons pas, nous-mêmes, une fondation territoriale.

Dominique LEMAISTRE

Directrice du Mécénat, Fondation de France

Nos programmes sont conçus pour montrer le potentiel des territoires. Si les mécènes régionaux se montrent intéressés par ce que ces programmes impulsent, nous en serons enchantés. Parallèlement, nous sommes conscients du fait que le modèle de la fondation territoriale suppose que des personnes disposant de ressources à l'échelle d'un territoire acceptent de se mettre ensemble et dépassent leurs motivations personnelles pour se mettre au service du territoire. Nous sommes récemment allés plus loin que notre rôle de prescripteur, en proposant de cofinancer certains projets.

Nous jouons un rôle de pépinière. Ce qui nous intéresse : que des acteurs à l'échelle locale s'emparent du programme. Une restriction cependant : une fondation territoriale demeure un outil généraliste au service de l'ensemble des enjeux à l'échelle du territoire ; il ne peut pas porter simplement sur un projet donné.

Une manifestation culturelle à forte utilité sociale : les Eurockéennes de Belfort

Jean-Marc PAUTRAS

Responsable des marchés au Crédit coopératif, président des Eurockéennes de Belfort

Les Eurockéennes de Belfort⁵ sont organisées par une association, qui depuis 1989, tente d'être un facteur de développement du territoire. Dans les années 1980, le Territoire de Belfort était enclavé et marqué par une activité économique peu valorisante. Il s'agissait donc de trouver une idée neuve pour valoriser le territoire au moyen d'une initiative atypique. La création du festival a été permise en associant les forces vives du territoire, notamment via la création d'un des premiers clubs d'entreprises mécènes de France. Il s'est agi ensuite de faire vivre ce festival qui portait un projet pour le territoire.

● La mission du festival : créer des synergies entre acteurs locaux pour le développement territorial

Les Eurockéennes avaient pour mission de faire rayonner le territoire. Cela se concrétise encore aujourd'hui, avec l'implantation du laboratoire européen de General Electric sur notre territoire. Derrière le festival, se massent 120 entreprises mécènes ou partenaires, 70 associations bénéficiaires de dons qui interviennent pendant les Eurockéennes, 2 500 personnes salariées. La plupart des collectivités territoriales sont parties prenantes de l'association (administratrices, en minorité par rapport aux personnalités qualifiées). Exemple de notre activité de développement du territoire : nous nous sommes associés avec Pôle Emploi pour valoriser son forum de l'emploi – jusqu'alors délaissé – auprès de nos entreprises mécènes et sur les réseaux sociaux ; avec pour résultat un accroissement de la fréquentation de plusieurs centaines de participants. Nous tentons également de favoriser l'émergence de nouvelles entreprises sur le territoire. Nous formons de jeunes porteurs de projets, nouons des partenariats avec des acteurs pour aider des personnes en difficulté à se re-sociabiliser. En résumé, nous utilisons le caractère atypique de la rencontre que nous organisons pour créer des synergies à l'échelle du territoire.

⁵ Festival de musiques actuelles qui réunit, depuis 1989, entre 100 000 et 120 000 personnes à chaque édition. La date de la première édition correspond au bicentenaire de la Révolution française que le président du conseil général des Territoire-de-Belfort, à l'époque, Christian Proust, avait souhaité commémorer par le biais d'une manifestation de plein air sur le modèle du festival de rock de Woodstock.

● Le modèle économique du festival

Le festival est organisé par une association « Territoires de Musiques » qui dispose d'un budget d'un peu moins de 8 millions d'euros. Lorsque le festival affiche complet, nous dégageons un excédent d'exploitation d'1 à 2 %. Nous avons baissé le montant du billet pour montrer l'importance de mettre la culture à la portée du plus grand nombre. Le festivalier ne paie que la moitié du billet. Charge à l'association de compléter le montant du billet. Les subventions représentent aujourd'hui 800 000 euros du budget global. Le partenariat, le mécénat et le sponsoring représentent 2 millions d'euros. Les 5 millions d'euros restants sont couverts par la billetterie et les buvettes. Nous avons subi un million d'euros de pertes lors de l'année qui a suivi le krach boursier de 2008. Les collectivités avaient accepté de compenser ces aléas. Ce n'est plus le cas. Nous sommes contraints de faire appel à des procédés philanthropiques pour maintenir la qualité de notre engagement solidaire.

Concrètement, nous faisons travailler General Electric, Alstom, France Nature Environnement Franche-Comté, etc. ; une mixité économique qui produit une grande stimulation intellectuelle et la promotion de pratiques responsables. Nous avons fait émerger notre Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en matière d'organisation, sur la base de trois piliers thématiques :

- l'environnement
- l'accessibilité
- l'insertion et la prévention des risques pour les jeunes.

Lors de ma prise de fonction, j'ai proposé au Conseil d'administration que nous valorisions le fait que nous étions un festival créé par, et, pour le territoire ; en guise notamment de différenciation par rapport à d'autres événements à vocation marchande. Depuis l'origine, nous accueillons un grand nombre de festivaliers handicapés. Nous avons voulu innover en renforçant nos partenariats avec des acteurs spécialisés du territoire (Maison départementale des personnes handicapées (MDPH) du département, Association des paralysés de France (APF), Association des aveugles d'Alsace-Lorraine, etc.). Nous avons fait une levée de fonds auprès des particuliers, sur la base du crowdfunding⁶, pour financer un container rempli de matériels d'accessibilité, laissés à disposition de ceux qui en auraient besoin.

Nous avons co-créé une charte sur l'accessibilité des festivals ; modèle que nous avons tenté d'exporter au niveau national au moyen d'une alliance avec Rock en Seine et les Vieilles Charrues. Nous créerons ensemble une tête de pont chargée de collecter des fonds sur la base de notre notoriété conjuguée. Chacun pourra ensuite irriguer son territoire d'action avec les principes définis ensembles. Enfin, nous avons créé un espace « All access » situé au cœur du festival et qui accueille les personnes valides au moyen d'une animation réalisée par des personnes handicapées. Elle est soutenue par des personnalités ou des entreprises telles que Malakoff Médéric.

Intervention de Peter LIPMAN, président-fondateur de Transition Network

Juliette FEENEY-TIMSIT

French American Charity Trust (FACT)

Au moment de la COP21, le CFF avait fait partie d'un groupe de coordination qui accueillait les fondations étrangères qui se rendaient à Paris. J'ai été très frappée par le film « Demain ⁷ » dont vous pourrez visionner quelques extraits dans quelques instants. J'ai décidé de partir en Angleterre à la rencontre d'une des initiatives décrites dans le film : le mouvement de Transition⁸. Je me suis personnellement impliquée dans le réseau

⁶ Le financement participatif, « crowdfunding », est une expression décrivant tous les outils et méthodes de transactions financières qui font appel à un grand nombre de personnes afin de financer un projet. L'émergence des plateformes de financement participatif a été permise grâce à internet et aux réseaux sociaux, complétant ou remplaçant la traditionnelle souscription. Cette tendance s'inscrit dans un mouvement plus global : celui de la consommation collaborative et du crowdsourcing.

⁷ Film documentaire sorti en salles en décembre 2015. Suite à la publication d'une étude qui annonce la possible disparition d'une partie de l'humanité d'ici 2100, Cyril Dion et Mélanie Laurent partent avec une équipe de quatre personnes enquêter dans dix pays pour comprendre ce qui pourrait provoquer cette catastrophe et surtout comment l'éviter.

Durant leur voyage, ils rencontrent les pionniers qui réinventent l'agriculture, l'énergie, l'économie, la démocratie et l'éducation. En mettant bout à bout ces initiatives positives et concrètes qui fonctionnent déjà, ils commencent à voir émerger ce que pourrait être le monde de demain...

⁸ Le mouvement de Transition est né en Grande-Bretagne en 2006 dans la petite ville de Totnes. L'enseignant en permaculture Rob Hopkins avait créé le modèle de Transition avec ses étudiants dans la ville de Kinsale en Irlande un an auparavant. Il y a aujourd'hui plus de 2 000

mondial du mouvement. Il était important de le mettre à la disposition des fondations et des associations, notamment pour conduire une réflexion collective sur les sujets que porte le mouvement.

Peter LIPMAN

Président-fondateur, Transition Network

Laurence de NERVAUX

Je remercie Peter LIPMAN, qui vous adresse trois questions :

- Quels sont les éléments essentiels afin qu'un mouvement de terrain puisse être durable ?
- Comment les initiatives de terrain peuvent-elles contribuer à des changements systémiques ?
- Comment faire la part entre symptômes et problèmes de fond ? Comment le secteur associatif et philanthropique peut-il œuvrer de concert pour y remédier ?

Conclusion

Véronique de MONTLIVAUT

L'environnement est constitutif du lien social. Il conduit les décideurs à s'interroger, les collectivités à demander des solutions. Le mouvement Transition représente typiquement le genre d'innovation dans lequel nous pouvons foisonner, rêver et trouver un modèle viable à notre utopie. Nous recevons entre 100 et 120 projets par an. Plus d'un tiers concerne l'environnement.

Jean-Marc PAUTRAS

Nous avons constaté la nécessité de lieux de décroisement, où les univers se rencontrent sur le territoire. Si les fondations territoriales peuvent jouer le rôle de facilitateurs dans cette optique, cela donnera envie à chacun de se mobiliser pour trouver les ressources pour innover et développer les projets.

Brigitte GIRAUD

Pour développer du *bottom-up*⁹, il faut une articulation entre les acteurs et entre les initiatives. Une fois qu'un diagnostic est partagé par les acteurs, se mettre en action ensemble représente l'étape la plus difficile à mettre en place. Cela suppose un dialogue territorial, de la médiation, mais également une réinvention de l'animation territoriale. Les animateurs du développement local n'ont jamais été aussi bons que lorsque leur mission consistait à aider les projets à se réaliser. Lorsqu'ils sont devenus des gestionnaires de procédures et des générateurs de reporting, l'animation territoriale en particulier dans l'espace rural est devenue beaucoup moins performante.

Dominique LEMAISTRE

Je pense que la question du progrès, la mesure du résultat et de la qualité des actions, n'ont pas été correctement traitées. C'est important de mettre les acteurs en lien mais aussi d'agencer des compétences, afin que le résultat envisagé soit enviable pour tout le monde.

Florian COVELLI

Dans le cadre du programme « Dynamiques territoriales », nous avons choisi de ne pas orienter les réponses qui seraient données à notre appel à projets. En pratiquant une écoute attentive des porteurs de projets, nous avons découvert des projets d'un haut niveau d'évidence que nous n'aurions pas anticipés.

Deux points de vigilance cependant :

- la gouvernance. Nous voulons coller aux territoires, nous consultons, mais nous conservons les rênes de nos stratégies. Nous tentons de nous maintenir à distance du jeu des acteurs, de nous préserver de

initiatives de Transition dans le monde, en 50 pays, dont 150 en France, réunies dans le réseau International de la Transition. Il s'agit d'inciter les citoyens d'un territoire à prendre conscience, d'une part, des profondes conséquences que vont avoir sur nos vies la convergence du pic du pétrole et du changement du climat et, d'autre part, de la nécessité de s'y préparer concrètement. Il s'agit de mettre en place des solutions alternatives et autonomes fondées sur une vision positive de l'avenir.

⁹ Une approche ascendante (dite *bottom-up*) ou descendante (dite *top-down*) caractérise le principe général de fonctionnement d'une démarche procédurale. Il peut s'agir d'un pilotage participatif (ascendant) où le fil directeur de l'animation démarre des perceptions et initiatives de l'échelon le plus « bas » (au sens hiérarchique) ou le plus « terrain » (au sens opérationnel) pour être répercutées, déclinées et prises en compte par les échelons supérieurs.

toute instrumentalisation, tout en cherchant à faire levier sur les politiques locales. Un équilibre doit être trouvé entre maîtrise de la gouvernance et co construction avec les acteurs locaux. Importance donc du dialogue territorial.

- le rythme. En déclarant que nous mettons 1 million d’euros sur cinq ans, nous créons des attentes fortes qu’il ne faut pas décevoir. Il convient cependant de garder à l’esprit que le temps de la co-construction est long.

Dominique LEMAISTRE

Une dimension est très sous-estimée dans tous ces projets : le changement de paradigme culturel et le nécessaire recul pour y parvenir. A ce titre, le projet des Eurockéennes m’interpelle car sa trajectoire est assez inhabituelle. Partir d’un projet culturel pour envisager des dimensions territoriales plus général, c’est rare !

Juliette TIMSIT

A Totnes, il y a un projet pour transformer une ancienne usine en hôtel, centre communautaire et en faire un pôle. Cela permet d’attirer d’autres personnes autour du projet de transition. C’est une idée pour faire revivre la ville économiquement dans l’esprit du mouvement de transition.

Sigles

APF : Association des paralysés de France

CELAVAR : Comité d'étude et de liaison des associations à vocation agricole et rurale

FACT : French American Charity Trust

ISF : Impôt sur la fortune

MDPH : Maison départementale des personnes handicapées

RSE : Responsabilité sociale des entreprises



Synthèse – Atelier des fondations
5 juillet 2016

© Centre français des fonds et fondations 2016

Tracer sa route dans un monde en mouvement -

Repères et stratégies d'action

Sommaire

Atelier 7 : Corps et mondes connectés : nouvelles opportunités et limites (risques) pour les fondations	3
L'impact du numérique dans le domaine de la recherche.....	3
➤ La Fondation Maison des Sciences de l'Homme (FMSH) : historique et missions	3
Nicolas CATZARAS.....	3
➤ Qu'est ce que le numérique appliqué à la recherche	3
➤ Les domaines de recherche du FMSH.....	4
➤ Les outils numériques du FMSH.....	4
L'impact du numérique dans le domaine de la santé	4
➤ Objet du Fonds de dotation Kerpape	4
Pascale STÉPHAN	4
➤ Pourquoi un fonds de dotation	5
➤ L'innovation au CMRRF	5
➤ Les modes d'agir du numérique dans le domaine de la santé : enjeux et limites	5
➤ De nombreux projets internes ou collaboratifs	5
Patrick BEEUSAERT	5
Les tissus connectés dans le domaine de la Mode.....	6
Coline RIVIERE	6
L'impact numérique dans la Fondation SNCF.....	7
➤ Les acquis de la fondation SNCF	7
Catherine LUQUET	7
➤ La Fondation SNCF et le numérique	7
Temps d'échange	8
Armand de BOISSIERE.....	8
Pascale HUMBERT.....	8
Joao CARACA	9
Sigles	11

Atelier 7 : Corps et mondes connectés : nouvelles opportunités et limites (risques) pour les fondations

L'impact du numérique dans le domaine de la recherche

● La Fondation Maison des Sciences de l'Homme (FMSH) : historique et missions

Nicolas CATZARAS

Secrétaire général, Fondation Maison des Sciences de l'Homme

FMSH est une institution de recherche sous statut de Fondation de droit privé reconnue d'utilité publique (FRUP) dont les missions sont les suivantes :

- accueillir et développer des infrastructures (bibliothèques, maisons d'édition, etc.)
- contribuer à l'internationalisation des Sciences humaines et sociales (SHS) – à ce titre, nous faisons venir à Paris 500 chercheurs étrangers par an
- contribuer à la diffusion des savoirs et à la valorisation de la recherche (Canal-U¹)
- accueillir de grandes infrastructures de recherche (HumaNum, Progedo, etc.).

Créée en 1963 par l'historien Fernand BRAUDEL, notre fondation est aujourd'hui dirigée par Michel WIEVIORKA, président du directoire. Nous sommes financés à plus de 50 % par des fonds publics (budget : 18 millions d'euros de budget par an). Nous comptons 200 employés, dont 70 chercheurs.

● Qu'est ce que le numérique appliqué à la recherche

Notre ambition est internationale, ce qui suppose de disposer d'outils qui permettent de travailler efficacement à distance (constituer un carrefour international des SHS, connecter les chercheurs, diffuser des savoirs, analyser la société à travers les traces laissées sur Internet, ou à l'avenir par les objets connectés).

L'infrastructure Internet a été créée par le CERN². Les outils du numérique permettent de construire des réseaux puissants mais également de servir la recherche. Ils transforment nos vies et les SHS bien plus radicalement que d'autres mouvements scientifiques plus anciens (c.f. apport des statistiques).

Le numérique instrument d'analyse

Il permet de capturer, de traiter, de visualiser des données. Aujourd'hui, nous montons une grande vidéothèque des messages vidéo produits par Daech³, en français, pour analyser le discours et la mise en scène de l'organisation terroriste. Nous sommes en partie financés par la Fondation Carnegie (en priorité, sur la partie dissémination des recherches) dont les préoccupations concernaient avant tout le nombre de chercheurs que nous pouvions réunir sur un réseau numérique et le nombre de vidéos diffusables sur les réseaux sociaux.

¹ WebTV diffusant les ressources audiovisuelles de l'enseignement supérieur et de la recherche : www.canal-u.tv

² Fondé en 1954, le CERN est situé de part et d'autre de la frontière franco-suisse, près de Genève. Il a été l'une des premières organisations à l'échelle européenne et compte aujourd'hui 22 états membres. L'organisation européenne pour la recherche nucléaire est l'un des plus grands et des plus prestigieux laboratoires scientifiques du monde. Il a pour vocation la physique fondamentale, la découverte des constituants et des lois de l'Univers. Il utilise des instruments scientifiques très complexes pour sonder les constituants ultimes de la matière : les particules fondamentales.

³ Acronyme arabe signifiant « Etat islamique en Irak et au levant ». Elle qualifie une organisation terroriste, militaire et politique, d'idéologie salafiste djihadiste, qui a proclamé le 29 juin 2014 l'instauration d'un califat sur les territoires qu'il contrôle. Depuis 2014, il est considéré comme un proto-Etat de type totalitaire. Son essor est notamment lié aux déstabilisations géopolitiques causées par les guerres en Irak puis en Syrie.

● Les domaines de recherche du FMSH

Nous étudions la façon dont le numérique transforme les modes d’agir dans le monde. Nous travaillons par exemple sur les migrants connectés depuis l’affaire de l’église Saint Bernard, qui nous a montré que les migrants communiquaient déjà beaucoup avec des téléphones portables en 1996.

Autre sujet d’étude, cette cartographie des controverses autour du vaccin de l’hépatite B et de la sclérose en plaques représente les acteurs et la densité de leurs échanges sur les plateformes. Elle permet de trier les acteurs et d’étudier la façon dont les controverses s’organisent.

Nous effectuons également des recherches sur les Big data⁴ et l’utilisation faite de la masse de données produites à partir des traces que nous laissons pendant notre navigation sur Internet, qui pose de nombreuses questions. Nous travaillons sur des notions de représentativité, d’exhaustivité, de vélocité (propagation d’informations) et de traçabilité des données. Nous questionnons également le quasi-monopole des GAFA⁵ qui pose la question de la propriété des données, de leur accessibilité et de leur exploitation.

Nous restons vigilants sur la nécessité de mixer travail théorique et travail de terrain. Travailler sur les migrants connectés ne nous exonère pas de nous rendre au milieu des migrants. C’est ce qui structure la recherche. Pourtant, les chercheurs subissent le diktat des données. Leur carrière se joue notamment sur l’occurrence/la répercussion de leur recherche sur les mondes connectés.

● Les outils numériques du FMSH

La FMSH propose et développe un ensemble unique de services d’accès aux savoirs scientifiques : une bibliothèque, une maison d’édition, une maison de diffusion, une plateforme de diffusion numérique, un site portail sur lequel nous diffusons des *working papers* et des *position papers*. Nous animons plusieurs pages Facebook. Nous travaillons sur les mutations des métiers (tables connectées, bibliothèque du futur). La numérisation est un phénomène très puissant ; toutes nos publications sont accessibles au format pdf ou epub ; dans nos bibliothèques, 90 % des lecteurs travaillent sur leur portable pour travailler, non sur des livres. Les usages de lecture des contenus culturels ou de recherche sont en train de se modifier à très grande vitesse. Ils ont un impact très puissant sur nos méthodes et nos modèles économiques. Nous cherchons à les anticiper. Nous pensons que demain, les chercheurs viendront dans une bibliothèque pour se rencontrer, travailler en groupe. Les nouveaux outils permettent d’échanger très directement et facilement des informations.

Notre secteur est dominé par six grands éditeurs internationaux qui captent 65 % des profits. En tant que fondation, nous défendons un modèle de bien commun. Nous avons d’ailleurs participé à la rédaction d’un texte de loi actuellement en discussion à l’Assemblée nationale : « Pour une république numérique ». Il présente deux aspects importants pour nous, dans les secteurs de la recherche et des fondations : tous les textes doivent être interconnectés pour favoriser l’accès à l’information et l’édition ouverte et gratuite.

L’impact du numérique dans le domaine de la santé

● Objet du Fonds de dotation Kerpape

Pascale STÉPHAN

Responsable du Fonds de dotation Kerpape

Le numérique dans la santé touche quatre domaines en plein développement : la télémédecine, les objets connectés en santé, l’assistance à l’autonomie, la gestion des données de santé. Situé près de Lorient, le Centre Mutualiste de Rééducation et de Réadaptation Fonctionnelles (CMRRF) de Kerpape est un établissement de rééducation/réadaptation fonctionnelle, privé, à but non lucratif et d’intérêt collectif, géré par une mutualité française Finistère – Morbihan. Il fonctionne avec un budget de 37,5

⁴ Littéralement « mégadonnées », parfois appelées « données massives », les Big data désignent des ensembles de données qui deviennent tellement volumineux qu’ils en deviennent difficiles à travailler avec des outils classiques de gestion de base de données ou de gestion de l’information.

⁵ Acronyme signifiant Google Apple Facebook Amazon, désignant les grands acteurs d’Internet qui ont su se construire les plus grandes bases de données portant sur les utilisateurs.

millions d’euros de budget global et traite près de 400 patients/jour. Il compte 585 Equivalents temps plein (ETP) et 70 métiers différents.

● Pourquoi un fonds de dotation

Nous changeons de modèle tarifaire pour adopter la tarification à l’activité en 2017. Les activités de différenciation, de recherche et d’innovation ne seront pas du tout valorisées dans notre futur modèle économique. Nous menons par conséquent des actions à deux niveaux : du lobbying auprès des ministères en faveur de la reconnaissance des activités d’innovation et de recherche ; la création d’un fonds de dotation en mars 2016, avec pour ambition l’intégration du monde économique dans le financement de nos actions.

● L’innovation au CMRRF

En 2008, nous avons mis dans un pot commun, sous l’appellation « soins de suite et de réadaptation » des établissements de rééducation, de convalescence, de post-cure. Le CMRRF a depuis toujours été à la pointe de l’innovation en veillant prioritairement à satisfaire les besoins des patients (organisation de la sortie, aménagement du logement, solutions domotiques). Constatant que le numérique avait un impact fort sur la médecine et la santé en général, nous avons fait en sorte qu’il irrigue quasiment tous nos projets d’innovation : applications autour de la réalité virtuelle, conduite automobile, robotique, aide à la rééducation, réseaux cliniques et insertion socio-professionnelle.

● Les modes d’agir du numérique dans le domaine de la santé : enjeux et limites

Par le biais des plateformes de santé qui se développent sur Internet, le patient peut devenir expert de son parcours de santé, modifiant ainsi les pratiques d’accompagnement des soignants. Un exemple pour illustrer l’apport serviciel du numérique : Priorité santé mutualiste (PSM), une plateforme d’information, née dans les années 1998, propose des indicateurs objectivés sur les équipes, des références sur des établissements, des *chats*, des forums, des suivis de santé à distance, des dossiers accessibles. L’outil change le regard qui peut être porté sur le métier de mutualiste.

● De nombreux projets internes ou collaboratifs

La compensation du handicap constitue le cœur de nos projets de recherche (20 programmes en cours actuellement). Parmi ces programmes : le Robot-K⁶ et les exosquelettes, matériels d’avenir dans le domaine de la rééducation. Une société américaine développe un exosquelette en test chez nous depuis deux ans ; nous en testons un second avec une société israélienne, qui nous amène à travailler sur des retours de patients. Partant du constat qu’un tiers de la planète n’a pas accès à Internet, nous agissons également pour développer l’accès à l’information.

Dans le champ de l’inclusion sociale, nous avons développé « Rehab-lab⁷ », un atelier peu coûteux qui offre des possibilités de duplication et de partage entre patients. Nous avons également développé un espace de téléformation à distance permettre aux patients de l’établissement, pendant le temps de rééducation et de convalescence, de travailler sur un objectif professionnel ou un projet social. Le domaine de la télésanté est en forte expansion. Elle fera certainement l’objet d’expérimentations prochaines, portées notamment par les pouvoirs publics.

Patrick BEEUSAERT

Directeur général, Œuvre montpelliéraine des enfants à la mer (OMEM)

Votre fondation intervient-elle sur l’appareillage ? Ou en êtes-vous sur la simulation ?

⁶ Projet collaboratif dont l’objectif est de concevoir, réaliser puis tester un robot mobile de rééducation de la marche.

⁷ Le Rehab-Lab est un FabLab intégré dans le CMRRF de Kerpape pour permettre aux patients de devenir acteur dans la création de projet d’aides techniques à travers : la découverte, l’information, la formation aux technologies d’impression 3D ; le développement d’un projet personnel ou le développement d’un projet pour d’autres patients.

Pascale STÉPHAN

Nous avons un service d'ortho-prothèse⁸ intégré au Kerpape qui réalise des prothèses en partenariat avec des sociétés écossaises très avancées sur le plan technologique. Nous ne sommes pas une fondation mais nous envisageons d'être prochainement opérateur.

Les tissus connectés dans le domaine de la Mode

Coline RIVIERE

Responsable de partenariats, Showroomprivé

La société a été fondée en 2006 par Thierry PETIT. Nous sommes le deuxième site français de vente privée⁹. Nous créons actuellement une fondation d'entreprise.

La mode intègre de plus en plus la technologie : Courrèges a créé un manteau chauffant ; Van Herpen une robe imprimée en 3D ce qui peut permettre de rêver que chacun d'entre nous pourra un jour imprimer ses vêtements en 3D. Ce mouvement de FashionTech se prolonge dans le prêt-à-porter : Google et Levi's se sont associés pour créer une veste innovante qui permet de contrôler son téléphone par simple pression digitale. Adidas a également annoncé que sa chaîne de production de chaussures en Allemagne serait entièrement robotisée, posant la question d'une précarisation de l'emploi causée par le progrès technologique.

Face à ces innovations sporadiques, Showroomprivé a créé un festival culturel en 2016 qui s'est tenu à la Gaîté Lyrique, le lieu des cultures numériques parisien. Nous souhaitons exposer les œuvres des artistes qui associent les nouvelles technologies à leur goût pour la Mode (des pièces surprenantes : la Spider Dress d'Anouk Wipprecht associée à la firme IBM ; les Smart Textiles¹⁰ dans le domaine de la santé, les Wearable technologies¹¹, etc.). On estime que d'ici 2020 le marché des wearable technologies générera près de 80 milliards d'euros de chiffre d'affaires (25 milliards aujourd'hui). C'est un segment relativement important sur lequel les grandes marques développent des projets (Samsung, Apple, etc.).

Les boutiques tenteront de plus en plus de connecter les vêtements qu'elles vendent. Uniqlo qui développe déjà des textiles techniques propose désormais au Japon des cabines « Umood » dans lesquelles une Intelligence Artificielle vous propose des vêtements en fonction de l'humeur qu'elle a détectée. Bientôt, un modèle économique de e-commerce se développera, où le client pourra être rémunéré en postant des photographies sur les réseaux sociaux qui pointeront sur les sites marchands des marques qu'il porte.

Showroomprivé porte deux entités : un fonds de dotation soutiendra le festival FashionTech qui expose les créations d'artistes utilisant Mode et technologie (intégration d'un parcours e-santé dans sa prochaine version). Il soutiendra également les innovations qui promeuvent ce patrimoine immatériel qu'est la Mode. Par ailleurs, une fondation d'entreprise soutiendra l'ouverture, à Roubaix, d'une formation aux métiers du e-commerce pour les chômeurs de longue durée.

Nicolas CATZARAS

Ma fondation soutient des projets de recherche fondamentale ou clinique qui révèlent que les vêtements peuvent servir la médecine (c.f. combinaisons spécifiques pour les enfants qui ont des problèmes cardiaques).

⁸ Appareillages sur-mesure remplaçant un segment de membre amputé (prothèses), corrigeant une déformation ou suppléant une fonction (orthèses).

⁹ Mode de vente au consommateur caractérisé par : une durée limitée, des prix réduits, un accès limité à quelques invités (origine du qualificatif privé). Ce mode de vente est souvent utilisé dans le prêt-à-porter pour déstocker les anciennes collections.

¹⁰ En français « textiles intelligents », également appelés « e-textiles » pour « electronic textiles », sont des textiles capables de capter et d'analyser un signal afin d'y répondre d'une manière adaptée. Ils peuvent donc être décrits comme des textiles capables de réagir "par eux-mêmes" en s'adaptant à leur environnement.

¹¹ Montres et bracelets connectés tels que la célèbre Apple watch.

L'impact numérique dans la Fondation SNCF

● Les acquis de la fondation SNCF

Catherine LUQUET

Responsable domaine éducation, Fondation SNCF

La fondation SNCF c'est : 20 ans d'engagement, un ancrage territorial avec 22 correspondants régionaux, 3160 associations aidées, 960 projets soutenus. Nous sommes par ailleurs reconnus mécène majeur de la prévention de l'illettrisme.

Nous avons décidé de travailler sur trois domaines d'intervention déclinés en thématiques :

- Education (maîtrise des savoirs de base – lecture, écriture, calcul et numérique – et sensibilisation aux sciences et techniques)
- Culture (accès à la culture, pratique d'une discipline, soutien à la création¹²)
- Solidarité (Faire ensemble dans la diversité et sensibilisation à la citoyenneté)

Les trois leviers d'action transverses à nos domaines d'intervention sont :

- l'engagement des salariés¹³ et le mécénat de compétence (1 300 parrains et marraines sont engagés dans des actions auprès d'associations)
- la co-construction inter-associations, inter-entreprises, inter-fondations (nous avons développé une initiative : « l'alliance pour l'éducation » qui regroupe 12 fondations ou entreprises autour de la prévention du décrochage scolaire)
- l'ancrage territorial.

● La Fondation SNCF et le numérique

Le numérique vient enrichir l'ensemble de nos dispositifs et actions. Il modifie également en profondeur nos relations avec les associations. Cela nécessite de rendre des arbitrages :

- Dans le domaine de l'éducation, il nous a semblé prudent de ne pas développer le numérique pour les 0-6 ans
- Dans le domaine de la culture, sauf exception, nous n'avons pas souhaité développer le numérique car nous souhaitons que les publics se rendent dans les lieux culturels
- Dans le domaine de la solidarité, nous n'avons également pas souhaité développer le numérique sur le faire ensemble car notre objectif est de favoriser les rencontres physiques de publics peu habitués à se côtoyer. Nous voyons en revanche favorablement le développement de la citoyenneté numérique.

Le numérique permet :

- un apprentissage différent et individualisé (projet : « la machine à lire¹⁴ »)
- des projets d'écriture collaborative plus larges ; des projets d'écriture de livre numérique en jouant sur les compétences de tous les élèves qui contribuent
- des jeux qui abordent les savoirs de base de façon ludique ; des ateliers vidéo qui débouchent sur un gros projet d'écriture
- de nouvelles opportunités de formation pour les jeunes décrocheurs¹⁵
- un effet de changement d'échelle. On touche davantage de bénéficiaires, on duplique, on essaime.

¹² En soutenant par exemple la Fabrique Opéra, un réseau associatif qui crée des opéras coopératifs partout en France.

¹³ Par exemple, au travers des appels à projets « les coups de cœur solidaires ».

¹⁴ Application pour tablette ou PC, conçue par le linguiste Alain Bentolila, afin de guider vers la lecture les personnes qui en sont éloignées. Elle permet d'accéder à une quarantaine de livres, des ouvrages de littérature jeunesse et des classiques. Elle permet selon le concepteur de l'application de gagner en endurance dans la lecture et en compréhension des textes.

¹⁵ Personnes en décrochage scolaire. On appelle décrochage la rupture qui interrompt brutalement la scolarité d'un élève à la suite d'un processus le conduisant à s'affranchir volontairement de l'obligation d'assiduité.

Pour nous, la co-construction est importante et commence par l'information. Le numérique est une opportunité de partage de connaissances et de bonnes pratiques. Il permet également de donner de la visibilité à l'action de la fondation SNCF pour attirer de nouveaux projets, valoriser l'action de nos lauréats et leur donner de l'information. Nous disposons d'outils de communication : www.fondation-sncf.org, une lettre mensuelle, un flash info, un fil Twitter.

En conclusion, le numérique constitue une véritable opportunité car il permet des actions de complément, de plus grande ampleur. Il nécessite cependant une réflexion sur sa pertinence en fonction de l'objectif attendu.

Temps d'échange

Armand de BOISSIERE

Secrétaire général, Fondation Bettencourt Schueller

Ce sujet est assez désarçonnant. Une fondation ne mesure pas la vitesse stratosphérique à laquelle se produisent les mutations en cours. Elles viennent percuter nos conceptions de l'intérêt général. Quelques exemples illustratifs :

- GlassesOff, application payante développée dans le domaine des neurosciences cognitives qui permet de lire sans lunettes. Ce dispositif est une révolution dans la vision
- iLumens forme des étudiants à tous les gestes opératoires sur des robots à retour de force. Des fondations sont partenaires aux côtés de Dassault systèmes. Cela pose-t-il un problème éthique ? Les facultés de médecine ne devraient-elles pas avoir la main sur ce projet ?
- l'interface homme machine développent également des projets révolutionnaires (implants cochléaires contrôlables/réglables à distance) qui modifient considérablement l'organisation des métiers concernés.

Dans le domaine de la santé, une rupture de paradigme est en train de se produire. Nous finançons des projets de recherche publique fondamentale. Or, la dichotomie entre projets lucratifs et non lucratifs est en train d'exploser. Surtout, nous enregistrons un retard colossal dans la perception de ces tendances. A travers l'analyse de ma voix, Apple peut savoir avant moi ou mon médecin traitant si j'ai une maladie potentiellement grave. Que feront les géants de la donnée de ce type d'information ? Ce sont des questions éthiques essentielles. Même question concernant les projets biotechnologiques que Google initie aux frontières du Transhumanisme¹⁶.

Nous finançons un centre de recherche interdisciplinaire à Paris, dans lequel une communauté d'enfants de 12 ans, interconnectés, a fait une percée majeure dans le domaine du VIH avec des logiciels Open Source. A qui faut-il donner notre argent ? En outre, que se passera-t-il lorsque tout sera en open data ? Nous finançons également de la pédagogie inversée qui montre des résultats très probants, remettant en cause les financements que nous dédions aux universités. Enfin, Jean-Marc POTDEVIN a créé une application qui s'appelle « Entourage » qui permet de géolocaliser des personnes sans abri. En France, nous rencontrons très peu de personnes visionnaires. Notre fondation ne finançant pas de startups, nous ne savons plus qui financer.

Nicolas CATZARAS

La France est un des tout premiers pays dans le domaine des startups numériques. La question est plutôt de savoir comment les identifier et les conserver sur notre sol.

Pascale HUMBERT

Responsable mécénat et grands donateurs, Fondation Visio

Je déplore de voir arriver des projets déconnectés des besoins et des comportements du bénéficiaire final. Des étudiants ont développé une canne blanche connectée qui se trouve à l'opposé des usages de

¹⁶ Mouvement culturel et intellectuel international prônant l'usage des sciences et des techniques afin d'améliorer les caractéristiques physiques et mentales des êtres humains. Le Transhumanisme considère certains aspects de la condition humaine tels que le handicap, la souffrance, la maladie, le vieillissement ou la mort subie comme inutiles et indésirables. Dans cette optique, les penseurs transhumanistes comptent sur les biotechnologies et sur d'autres techniques émergentes. Google soutient activement ce courant en parrainant la Singularity university dirigée par Ray Kurzweill, le pape des transhumanistes. Singularity désigne le moment où l'esprit humain sera dépassé par l'Intelligence artificielle.

locomotion d'un déficient visuel (ce produit nécessite le port d'une oreillette par le bénéficiaire alors que la base de ce type de locomotion l'interdit). Par ailleurs, les chiffres de malvoyance des enfants explosent dans le monde, notamment en raison du fait que la rétine a besoin de lumière naturelle pour se développer, et que les enfants passent de plus en plus de temps devant des écrans.

Pascale STÉPHAN

Nous avons engagé un travail collaboratif intéressant avec une société qui conçoit actuellement un exosquelette qui s'autopropulse. Nous lui fournissons l'expertise des patients qui testent les prototypes et celle des équipes pluridisciplinaires.

Coline RIVIERE

Nous avons réfléchi à la possibilité de placer un incubateur de neuf startups, dont certains projets voisinaient l'intérêt général, sous l'égide d'une fondation. Même si l'opération est impossible, la défense de l'intérêt général ne pourrait-elle consister à conseiller de jeunes entrepreneurs en amont de la création de leur société ? Par ailleurs, le fonds de dotation RAISE¹⁷ finance des entrepreneurs via des bourses ou des prêts. Il semblerait ainsi que le contexte réglementaire soit en train de bouger.

Armand de BOISSIERE

Nous manquons de la culture nécessaire pour identifier les questions éthiques majeures. Aujourd'hui, des enfants de 15 ans peuvent séquencer un génome humain complet à partir d'un Smartphone. De grandes masses de technologies sont facilement mises à disposition de personnes, dont l'esprit d'initiative, lacunaire en matière d'éthique, peut leur permettre d'initier des projets scientifiques incontrôlables et potentiellement dangereux pour l'avenir de l'humanité.

Nicolas CATZARAS

Le tri est très difficile à faire entre les projets réalisables et utiles et ceux qui relèvent d'un pur délire. Nous allons rapidement devoir nous positionner pour dire ce que nous acceptons ou non, en tant que société humaine. Il est possible de définir une ligne entre les projets lucratifs qui peuvent servir l'intérêt général et ceux qui sont porteurs de danger. Le problème de la démarche de Google, c'est qu'elle n'est pas lisible, voire même inaccessible sur la partie recherche.

Patrick BEEUSAERT

Ils ont mis 300 milliards de dollars pour faire vivre l'homme au-delà de 200 ans.

Nicolas CATZARAS

Certes, mais nous ne savons pas ce qu'ils font pour atteindre cet objectif. Leur laboratoire est très fermé. Autre source de questionnement : la frontière entre les professionnels de la recherche et le monde des amateurs n'existe peut-être plus réellement. De véritables débats agitent cette question dans mon domaine d'intervention. Aujourd'hui, sur la période gallo-romaine, les archéologues amateurs sont plus nombreux à nourrir le volume de fouilles que les professionnels du secteur. Comment définit-on la qualité d'une connaissance produite et sa réutilisation ?

Pascale STÉPHAN

Une application qui pose de façon intéressante la question de l'efficience, de la maîtrise des dépenses de santé et de l'organisation des soins : l'hospitalisation à domicile de Lorient développe des actions de développement du numérique et de la télémédecine. Les infirmières interagissent avec des médecins distants au moyen de *Google glasses*.

Joao CARACA

Directeur, Fondation Calouste Gulbenkian

A la notion d'intérêt général, nous préférons celle de bien commun, moins floue. Lorsqu'on évoque la technologie, on parle en fait de connaissance confisquée par le privé. Pour nous, il convient de miser sur tout ce qui va clairement dans le sens du bien commun. Cela implique de financer ce qui ouvre et non ce qui ferme. De tout temps, les sociétés humaines ont connu des problèmes éthiques. Seule la citoyenneté peut régler les problèmes liés à l'émergence technologique. Il faut également procéder à

¹⁷ Fonds de dotation philanthropique financé par la société d'investissement Raise qui finance et accompagne des entrepreneurs.

un recyclage conséquent du politique pour l'amener à ne pas laisser le marché fortement financiarisé dominer les nations. Les fondations peuvent continuer à clamer la prééminence du bien commun, devenir des références dans le domaine de l'information.

De la salle

Le numérique serait une évidence pour tout le monde. Est-ce réellement le cas ? Quelle réflexion par rapport au partage du travail ? N'aurions-nous pas intérêt à partager davantage entre fondations opératrices pour un impact renforcé ?

Catherine LUQUET

Il nous manque justement un outil qui permette d'identifier les missions de chacun et de capitaliser sur nos informations.

Agnès LAMY

Quelles seraient vos attentes à l'égard du CFF ?

Armand de BOISSIERE

Nous savons qu'une moyenne de 150 000 décrocheurs pourrait représenter des millions d'illettrés qui cachent leur handicap. Dans ce contexte, le développement du numérique est encore plus clivant et facteur d'inégalités. Mais il peut également être un outil pour lutter contre l'illettrisme.

Nicolas CATZARAS

Le numérique oscille en permanence entre le meilleur et le pire. Concernant l'aide du CFF, serait-il possible de développer une base de données que nous pourrions tous alimenter et partager, de telle sorte que nous pourrions créer de petites communautés d'usage au travers de tels outils ?

De la salle

Par son caractère fortement évolutif, le numérique rend nos procédés éducatifs et communicationnels obsolètes. Le temps que le sachant accumule des informations, elles seront déjà obsolètes sur le terrain. Nous devons privilégier un modèle participatif.

De la salle

Nous pourrions également porter notre regard sur les pays en voie développement où les nouvelles technologies sont facteurs de progrès considérables, notamment en matière de scolarisation. Les mutations technologiques étant inéluctables, il faut s'appliquer à en tirer le meilleur.

Armand de BOISSIERE

Nous avons besoin de nous former car nous ne maîtrisons pas tout, victimes notamment d'un certain hermétisme. Notre métier devient très subtil par rapport à notre façon traditionnelle d'intervenir.

Catherine LUQUET

Le soutien d'une fondation peut également orienter. Nous pouvons instiller une fibre d'intérêt général dans ces startups.

Pascale STÉPHAN

Nous devrions songer à créer une forme de comité d'innovation et de recherche, présentant des compétences avérées dans le domaine du numérique.

Sigles

CMRRF : Centre Mutualiste de Rééducation et de Réadaptation Fonctionnelles

ETP : Equivalents temps plein

FMSH : Maison des Sciences de l'Homme

GAFA : Google Apple Facebook Amazon

OMEM : Œuvre montpelliéraine des enfants à la mer

PSM : Priorité santé mutualiste

SHS : Sciences humaines et sociales



Synthèse – Atelier des fondations
5 juillet 2016

© Centre français des fonds et fondations 2016

Tracer sa route dans un monde en mouvement -

Repères et stratégies d'action

5 juillet 2016 – Paris

Synthèse

Sommaire

Atelier 8 : Plaidoyers d’aujourd’hui pour la fondation de demain. Promouvoir et défendre	3
Francis CHARHON	3
Le contexte fiscal et juridique	3
Anca ILUTIU	3
➤ La territorialité du don	4
Aglaé de VIBRAYE	5
Béatrice de DURFORT	5
Un projet de clarification du champ de l’intérêt général	6
Catherine MONNIER	6
La finance solidaire : un outil émergent au service de l’intérêt général.....	7
Laurine PREVOST	7
➤ La finance solidaire en quelques chiffres	7
➤ Nos ambitions	7
Philippe LEGREZ	9
Sigles	10

Atelier 8 : Plaidoyers¹ d'aujourd'hui pour la fondation de demain.

Promouvoir et défendre

Francis CHARHON

Directeur général, Fondation de France

Une cartographie des acteurs nous sera utile car nous ne sommes pas suffisamment nombreux pour lutter sur tous les fronts. Sur chacun des sujets, nous devons aboutir à une position claire de façon à nous permettre de défendre efficacement le sujet et de déterminer des alternatives à même de déboucher sur quelques voies d'évolution. C'est ainsi que je conçois la meilleure façon de convaincre ; une leçon tirée de mes contacts avec les différents ministères. Nous disposons de quelques mois pour traiter ces sujets.

Le contexte fiscal et juridique

Anca ILUTIU

Responsable juridique et fiscal, Centre français des fonds et fondations (CFF)

Nous avons eu un certain nombre d'échanges avec Bercy concernant la mise en œuvre du prélèvement à la source et ses incidences sur les dons, dans le cadre de l'année fiscale blanche 2017. Selon une prochaine jurisprudence du Conseil constitutionnel, il sera impossible de bénéficier d'une réduction d'impôts au titre d'une année pendant laquelle l'impôt n'était pas dû. Les fondations se demandent quelle posture communicationnelle adopter auprès de leurs donateurs.

Bercy nous a livré un calendrier préliminaire d'application de la loi, subordonné à la décision du Conseil constitutionnel. Sa validation n'interviendra que lors des derniers jours de 2016, après son passage en Conseil d'Etat en juin, et sa transmission au parlement au mois de juillet, dans le cadre du Projet de loi de Finances (PLF) 2017. Le ministère des Finances prévoit plusieurs plans de retronchement en cas de décision défavorable du Conseil constitutionnel. Il envisage notamment la possibilité d'un statu quo : déclaration en avril 2018 des revenus perçus et des dons effectués en 2017, d'où découlera la mise en œuvre d'un crédit d'impôt exceptionnel, remboursé en août/septembre 2018. Le système de déclaration annuelle serait maintenu.

Un intervenant dans la salle

Cette année fiscale blanche sera certainement source de contentieux. Des donateurs entendront optimiser fiscalement cette année. Nous devons nous attendre à enregistrer moins de dons.

Un intervenant dans la salle

Ce sujet doit typiquement être traité en collaboration avec des organismes comme France Générosité qui regroupe des fondations collectrices de fonds. Les dons risquent probablement de chuter de près de 30 à 40 %. Je recommande aux fondations de faire des économies en prévision de l'année 2017.

Anca ILUTIU

Nous vous proposons d'évoquer deux aspects principaux :

- le don et l'intérêt général (sous l'angle de la fondation récipiendaire)
- l'investissement (sous l'angle de la fondation qui investit)
- ⇒ et un aspect annexe :

¹ Outil d'influence construit par les ONG humanitaires pour légitimer leur action au moyen d'un répertoire d'actions. Il relève d'une construction complexe visant à une optimisation des différents référentiels de légitimité. Tout d'abord, le développement de l'expertise sert de matrice au plaidoyer. Celui-ci est ensuite médiatisé, puis utilisé lors de démarches de lobbying.

- l'impôt (inégalités de traitement fiscal auxquelles sont soumis fondations opératrices et fonds de dotation ; opportunités et risques de la suppression de la loi TEPA² et de l'Impôt sur la fortune (ISF)).

Deux aspects fondent l'éligibilité au mécénat et à l'intérêt général :

- l'activité elle-même. La liste non exhaustive des domaines et organismes éligibles, figurant aux articles 200 et 238bis du Code des impôts, a subi une interprétation extrêmement restrictive de l'administration fiscale. Elle ne prend pas en compte les problématiques d'emploi et d'insertion professionnelle pourtant reconnues comme découlant d'un besoin fondamental
- le respect de trois critères fiscaux de l'intérêt général :
 - ⇒ premier critère : la question du cercle restreint. Elle fait l'objet d'une mission confiée par Manuel VALLS à Yves BLEIN. L'idée initiale était d'exclure tous les organismes ayant pour vocation de servir les intérêts de familles, personnes ou entreprises, de faire connaître les œuvres d'artistes ou les travaux de chercheurs en particulier. En janvier 2000, le ministre du budget a estimé qu'en raison du caractère exclusif de son objet, l'orphelinat mutualiste de la Police nationale ne pouvait être considéré comme un organisme d'intérêt général. De cet événement a découlé une série de décisions controversées (défense des maladies rares retoquées par l'administration fiscale sous l'argument du nombre ; revirement sous la pression médiatique). Des incongruités demeurent sur la question du cercle restreint (impossibilité de mener une action d'intérêt général en direction des Anciens combattants et de leurs familles). Une réflexion est en cours, sans visibilité pour l'instant
 - ⇒ deuxième critère : la gestion désintéressée. L'organisme doit être géré et administré à titre bénévole. Il ne doit pas procéder à une redistribution directe ou indirecte de bénéfices. Les membres de l'organisme et leurs ayant-droit ne peuvent pas bénéficier d'intéressement à l'actif. Ce critère bloque le reversement de dons par des fondations à des entreprises issues de l'Economie sociale et solidaire (ESS). Que la fondation soit opératrice ou redistributive, l'organisme bénéficiaire doit être éligible aux dispositifs du mécénat. Une seule exception à cette règle : les organismes qui accompagnent les Petites et moyennes entreprises (PME) et Très petites entreprises (TPE) sous réserves de l'obtention d'un agrément. La posture officielle de Bercy est la suivante : la simple constitution sous forme commerciale exclut d'emblée l'éligibilité au mécénat des structures. Ce qui implique une impossibilité pour vous de redistribuer au profit de ces structures (par exemple SCIC³, SCOP⁴, SEM⁵). Suite à plusieurs saisines locales, des Directions générales des finances publiques (DGFP) ont délivré localement des rescrits fiscaux validant des demandes de reversement à des SCIC et à des SCOP qui démontraient d'un point de vue statutaire qu'elles remplissaient des conditions d'intérêt général
 - ⇒ troisième critère : le fait de ne pas exercer d'activité lucrative.

● La territorialité du don

Une instruction fiscale est en cours. L'arrêt Persche⁶ avait retoqué l'Allemagne pour avoir refusé à un contribuable allemand d'obtenir une réduction d'impôt dans son pays, consécutive à un don effectué au profit d'un organisme portugais. Son application dans le droit français est subordonnée à l'octroi d'un agrément au profit de l'organisme étranger, qui doit répondre à des caractéristiques similaires aux

² La loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat, abrégée « loi TEPA » et surnommée « paquet fiscal », est une loi française destinée à accroître l'activité économique et l'emploi. Elle a été adoptée par le Parlement, sous le gouvernement Fillon, le 1er août 2007, puis, après recours devant le Conseil constitutionnel, a été adaptée et promulguée le 21 août 2007.

³ Sociétés coopératives d'intérêt collectif.

⁴ Sociétés coopératives et participatives.

⁵ Sociétés d'économie mixte.

⁶ Arrêt rendu le 27 janvier 2009 communautaire par la Cour de justice des Communautés européennes (CJCE), constituant une jurisprudence communautaire en matière de dons transnationaux, dans le sens d'une sorte d'« eurodonateur ».

organismes sous égides français. Seuls quatre cas d'obtention ont été recensés. Les fondations ont recours à un autre système : le Transnational giving Europe (TGE), un accord entre plusieurs fondations de pays européens, qui permet au donateur, par des systèmes de fondations agréées intermédiaires, d'obtenir une réduction d'impôt. Pour en bénéficier, il devra verser son don à l'organisme agréé français (la Fondation de France) qui prélève des frais de gestion, puis transfère à l'organisme agréé étranger, qui reverse à son tour au bénéficiaire final, après prélèvement de frais de gestion. Au total sur les deux organismes intermédiaires, 5 % sont prélevés sur le montant du don, au titre des frais de gestion.

Aujourd'hui, la réflexion semble avoir abouti sur la question de la territorialité. Un projet d'inscription fiscale qui avait donné lieu à un rapport de Gilles BACHELIER⁷, est actuellement soumis à consultation ; il clarifie trois points sur la base de préconisations du rapport de Gilles BACHELIER :

- la notion de diffusion et de culture (langues, connaissances scientifiques françaises)
- l'élargissement de la notion d'humanitaire
- l'ajout du thème de l'environnement.

Trois problèmes ont fait l'objet d'un plaidoyer du CFF :

- les règles sont très strictes pour les organismes redistributeurs (obligation de maîtrise du programme depuis la France rendant impossible le financement d'associations locales, par exemple africaines)
- les bourses étudiantes françaises sont exclues des critères du mécénat pour des études menées hors frontières européennes, alors que l'inverse est possible
- seule la diffusion des résultats de la recherche est visé et non la recherche scientifique et médicale elle-même.

Aglaé de VIBRAYE

Collaborateur, Cabinet Turot

L'arrêt Wellcome trust⁸ a beaucoup ému les défenseurs de l'intérêt général puisque la fondation britannique a obtenu du Conseil d'Etat une exonération de retenue à la source de ses revenus de source française, au motif qu'elle était reconnue d'utilité publique dans son pays d'origine ; ce, malgré une rémunération très importante de sa gouvernance. Cet arrêt aura probablement un certain nombre de conséquences sur la territorialité.

Les commentateurs ont soulevé une forme de discrimination à rebours. Malgré la gestion visiblement intéressée de la fondation, le Conseil d'Etat a argué que : « ...la société ne pouvait être regardée comme s'étant livrée à une activité économique de commerçant ».

Béatrice de DURFORT

Déléguée générale, Centre français des fonds et fondations

J'ai été assez surprise de découvrir que seuls quatre pays en Europe imposent la gestion désintéressée à leurs organismes d'intérêt général.

Francis CHARHON

Il est à noter que la fiscalité n'est plus raccord avec la politique du ministère des affaires étrangères, ni avec les besoins des opérateurs sur le terrain. Ce sujet dont nous discutons depuis trois ans avec le ministère des Affaires étrangères a d'ailleurs constitué le point central du forum humanitaire d'Istanbul.

Bercy craint que ne se forment des organisations uniquement collectrices de dons à destination de l'étranger. Nous leur avons proposé de n'autoriser à faire cela que les Fondations reconnues d'utilité publique (FRUP), qui présentent l'avantage pour l'Etat d'exister au moins depuis trois ans.

Aujourd'hui, le périmètre légal devient très incertain entre la France et l'Europe. Bercy déteste les fiscalités dynamiques et s'est totalement crispé sur le sujet. L'institution se refuse à ouvrir la moindre porte de peur que tout le monde ne s'y engouffre. Néanmoins, en travaillant à identifier les raisons profondes des blocages manifestés par l'autorité publique, il est possible de trouver des solutions.

⁷ Conseiller d'Etat et président du Comité d'abus de droit et Professeur associé à Paris II.

⁸ Le Wellcome trust est une fondation de charité en médecine dont le siège est situé en Grande-Bretagne.

L'exercice demeure cependant complexe en raison de la valse permanente à laquelle sont soumis les portefeuilles ministériels.

Un projet de clarification du champ de l'intérêt général

Catherine MONNIER

Déléguée générale, Fonds de dotation ADIE pour l'entrepreneuriat social

Nous vivons dans la double sphère de l'économie et de l'intérêt général où les réglementations sont anciennes et statiques. La loi sur l'ESS, votée en 2014, a tout de même contribué à faire bouger les lignes, en apportant notamment une nouvelle définition : celle de l'Entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS), qui vient se positionner aux côtés de l'intérêt général, sans qu'aucun lien ne soit établi entre leurs critères respectifs.

Parallèlement, le champ économique confond intérêt général et utilité sociale ; les frontières entre intérêt général et monde économique deviennent floues et opaques. Aujourd'hui, il est difficile pour une fondation de savoir quelle cause financer. Certaines fondations se sont récemment heurtées à des situations inconfortables qui ont remis en cause jusqu'à leur fonctionnement. Nous avons donc décidé de nous réunir (fondations et acteurs de l'ESS), sous égide de la Fondation de France, pour réfléchir à ces sujets.

A partir d'une clarification de ce qui constitue l'intérêt général, il s'agissait de fournir aux fondations une grille de lecture consensuelle permettant de décoder les propositions d'actions et les sollicitations de dons qui leur parviennent. Nous avons abouti à la note que vous avez sous les yeux, fruit d'un travail qui a duré près de deux ans. Après un état des lieux, nous nous sommes rendu compte qu'un certain nombre d'organisations autour de la table bénéficiaient d'acquis fiscaux impossibles à obtenir pour une nouvelle structure. Nous avons également découvert que nous méconnaissions nos métiers respectifs. Nous nous appuyons tous plus ou moins sur des rescrits anciens qui nous autorisent à faire certaines choses, mais qui ne sont pas connus par nos voisins. Nous avons donc tenté de faire cet inventaire des rescrits pour parvenir à une forme de doctrine fiscale commune.

Nous avons ensuite défini un double objectif :

- apporter une vision claire de la profession sur les termes qui définissent l'intérêt général, en introduisant les nouveautés telles que la loi ESS
- ne pas nous attaquer à la loi (art 200 et 238bis du code des impôts) car cela reviendrait à ouvrir la boîte de Pandore.

Nous avons tenté de raisonner de matière mathématique/logique pour parvenir à une sorte d'arbre de décision. Nous avons tenté d'établir qu'il existait des notions établies par le législateur dont nous pourrions tirer parti. Par exemple : l'article qui définit l'agrément ESUS. En effet, à compter du moment où l'on bénéficie de la qualification « utilité sociale », pourquoi ne pas considérer que cela emporte l'intérêt général ?

Nous avons exploré trois thématiques fondamentales :

- le périmètre de l'agrément ESUS
- les travaux conduits dans le cadre de la territorialité
- le caractère non-concurrentiel

Par exemple, le développement des services à la personne remet en cause le critère de non-concurrence car les associations qui délivraient le service sans but lucratif sont aujourd'hui rattrapées par les entreprises commerciales. On nous incite à développer un business model plus autonome. Conséquence : à chaque fois qu'une association développe une forme de rentabilité, elle entre dans le champ économique et peut perdre son droit à défiscaliser. Nous tentons de faire admettre la prise en compte d'une étape d'amorçage – préalable à la phase d'autonomie financière – éligible à la défiscalisation.

Francis CHARHON

Il n'est pas question que la philanthropie se positionne sur tous les fronts. Il existe une zone grise entre elle et le monde économique. Il est possible de la réduire un peu mais nous devons rester fermes sur nos fondamentaux. Le système économique possède ses propres lois, ses propres déductions fiscales, ses crédits d'impôts. Nous ne devons pas nous laisser embrouiller et donner l'impression, par notre volontarisme, que nous voulons tout faire. Ce serait désastreux.

La finance solidaire : un outil émergent au service de l'intérêt général

Laurine PREVOST

Responsable relations institutionnelles et partenariats, Finansol

L'agrément ESUS est celui de la finance solidaire puisqu'il permet d'affecter l'épargne des particuliers au financement d'un projet à forte utilité sociale. La notion d'utilité sociale est apparue avec la loi ESS. Elle nous pose question car, étant beaucoup plus large que celle de l'intérêt général, elle peut permettre aux entreprises classiques de s'engouffrer dans son périmètre.

Un grand nombre d'entreprises semblent s'intéresser au financement par l'épargne solidaire. Le secteur de la finance solidaire évolue assez vite et constitue un des très grands enjeux de plaidoyer.

Trois types d'épargne peuvent être impactés par la solidarité :

- l'épargne bancaire. Presque toutes les banques proposent aujourd'hui des produits d'épargne solidaire (livrets, SICAV, etc.).
- l'épargne salariale. Aujourd'hui 12 millions de salariés ont accès à de l'épargne salariale. La loi qui l'organise a été votée en 2001 et s'est étendue aux Plans épargne entreprise (PEE) en 2008 par la Loi de modernisation de l'économie (LME) qui a fait de l'épargne solidaire un outil de cohésion sociale interne pour les entreprises
- l'actionnariat solidaire. Un certain nombre d'entreprises solidaire ouvrent leur capital (Habitat & humanisme ; Solidarité pour le logement, Entrepreneurs du monde, etc.). Les souscripteurs bénéficient d'une niche fiscale : IR-PME et ISF-PME au titre des lois TEPA classique (885-0Vbis), mécénat (885-0VbisA), actionnariat (8850VbisB) et Madelin. La réglementation européenne a décidé que le bénéfice de cette niche fiscale serait réservé aux entreprises de moins de sept ans. Or, beaucoup de nos entreprises ont plus de sept ans et cette niche fiscale représente une ressource indispensable car elle représente un apport en fonds propre pur ; des fonds propres très difficiles à lever pour les entreprises de l'ESS habituellement. Il y a donc un enjeu à pouvoir mobiliser des réseaux militants. Nous accompagnons de plus en plus de structures. La Fondation Abbé Pierre vient de créer sa société d'investissement : SOLIFAP. Emmaüs suit la même voie.

● La finance solidaire en quelques chiffres

La finance solidaire représentait 300 millions d'euros il y a 15 ans (8,5 milliards d'euros aujourd'hui, 1,8 million de souscriptions à des placements d'épargne solidaire, 1,6 milliard d'euros collectés en plus ; 290 millions d'euros en flux investis sur l'année 2015). La finance solidaire devient donc un enjeu du financement de l'ESS car il présente cet avantage de reposer sur l'épargne des particuliers et non sur les deniers publics. Nous faisons donc face à des attentes très fortes de l'Etat et du secteur de l'ESS.

Nous estimons à près de 200 000 le nombre d'emplois créés et consolidés en 10 ans, dont près de 40 000 personnes en situation de très grande précarité, relogées. Elle finance la production d'énergies renouvelables citoyennes et l'agriculture biologique. Le secteur social nous sollicite également de plus en plus.

● Nos ambitions

Les acteurs de la finance solidaire ambitionnent de permettre aux structures de l'ESS d'être financées par 1 % du patrimoine financier des Français (4 000 milliards d'euros dont 2 000 milliards d'euros d'assurance-vie.). Nous représentons 0,19 % de ce patrimoine financier global. L'ESS représente 10 % de l'économie globale.

Nous souhaitons activer plusieurs leviers, dont celui du développement de produits de partage sur les livrets A et Livret Développement Durable (LDD). Appuyés par la loi Sapin II, actuellement discutée au Sénat, nous sommes engagés dans une bataille féroce avec la Fédération Bancaire Française (FBF). Auparavant, le don était restreint à l'article 200. Or, le périmètre bénéficiaire du don s'élargit et celui-ci sera dorénavant accessible à toutes les entreprises de l'article 1 de la loi ESS, dans le cadre de l'épargne de partage. A l'avenir, l'épargnant, pourra financer des associations à partir de simples virements.

Nos entreprises sont actuellement soumises à un plafonnement des dons (inférieur ou égal à 2,5 millions d'euros/an ; certaines structures donnent près de 15 millions d'euros par an).

Terre de liens a décidé de ne pas ouvrir la niche ISF à ses souscripteurs, uniquement l'IR-PME. L'association a atteint sa capacité d'émission de reçus au bout de deux mois. Ses autres donateurs souscrivent sans niche fiscale. Je répète que l'actionnariat solidaire s'effectue quasiment sans aucun avantage. Terre de liens a été créée en 2003 et a récolté, depuis, 60 millions d'euros de dons.

Nos entreprises ont une activité économique à lucrativité nulle ou limitée. Elles n'auront pas pour objectif de rémunérer les apporteurs de capitaux. C'est pour cela qu'elles cherchent à lever des fonds via la finance solidaire. La plupart de ces acteurs ont recours à une hybridation de financements (recours à des financements à la fois privés et publics).

Les acteurs de la finance solidaire s'intéressent de plus en plus aux investisseurs institutionnels. Il y a quelques années, un G7 s'est tenu sur le Social Impact Investment à travers le monde. Nous nous sommes aperçus qu'il reposait essentiellement sur des particuliers, mais très faiblement sur des investisseurs institutionnels. Comment faire pour qu'1 % des caisses de retraite publiques et privées financent l'ESS ? Vous partagez la liste des actifs éligibles avec les caisses de retraite. Pour nous, les fondations sont également éligibles car vous êtes également des investisseurs désintéressés, et que vous avez une capacité indéniable à apporter des fonds propres. Nous souhaitons également ouvrir la corporate venture⁹ aux entreprises de l'ESS. Son développement se trouve encore au stade embryonnaire en France. Enfin, de nouveaux outils de financement tels que le Contrat à Impact Social fera prochainement l'objet d'une expérimentation.

De nombreuses structures ne savent plus dans quelle action investir. Nous tentons de faire la preuve de la réalité des besoins sociaux (pauvreté, immigration, logement, insertion) en montrant leur capacité à absorber les ressources de la finance solidaire.

Francis CHARHON

Les fondations doivent explorer ce sujet car il est majeur dans la mesure où les financements en provenance du mécénat seront toujours insuffisants sous leur forme actuelle. Il conviendra probablement de diversifier les formes d'investissement par des mécanismes nombreux. Vous n'êtes pas sans constater que les parlementaires ne se gênent pas pour créer, au détour d'un article de loi, un dispositif qui déstabilise le système. Ils n'en observent jamais les effets de bord.

Anca ILUTIU

Sur la question des placements financiers autorisés pour les fonds et les fondations reconnus d'utilité publique constitués après 2012, un article vient d'être supprimé et recréé sous une autre forme (l'ancien art. R931-10-21 du code de la sécurité sociale, devenu R332-2 du code des assurances, par un décret du 16 juin 2016) qui liste les actifs, valeurs mobilières, titres et assimilés, obligations, et autres, que peuvent souscrire des fonds de dotation et des FRUP. Cet article est important et doit nécessiter une veille de notre part car il est limitatif. Notamment nous avons eu une réponse de Bercy concernant les titres associatifs et titres fondatifs créés par la loi ESS qui ne sont pas inclus dans l'article au prétexte qu'ils constituent des créances de dernier rang, par conséquent insuffisamment sécurisantes

⁹ Le « corporate venture » ou « capital investissement d'entreprise » est une forme spécifique de capital-investissement. Cette méthode de financement recouvre en pratique l'investissement d'une entreprise dans une autre, telle que la prise de participation d'une grande entreprise dans une jeune PME innovante. Le « corporate venture » se distingue du capital-investissement classique où l'investissement repose in fine sur des investisseurs individuels.

pour le souscripteur. Nous devons probablement mener un certain nombre de réflexions pour débloquer cet article.

Un autre point nous cause des soucis : la question des fondations détentrices, majoritaires, de parts sociales. Elle comporte un volet sur le financement de l'intérêt général par le biais des dividendes et un fort volet économique qui vise à créer les moyens de maintenir/sédentariser les entreprises en France. Nous sommes extrêmement vigilants sur ce sujet car nous ne voudrions pas que certains puissent s'emparer du sujet sous un angle exclusivement économique.

Béatrice de DURFORT

Notre environnement est régulièrement instrumentalisé, parfois à des fins louables, cependant nous sommes des outils au service de l'intérêt général. C'est le motif de notre existence et nous souhaitons préserver cet héritage. Lorsque j'évoque une instrumentalisation, je pense à l'utilisation faite des fonds ou de fondations par l'action publique (collectivités territoriales), qui attend que nous collections pour mener à bien des projets dont la puissance publique se désengage. Nous ne sommes pas un outil de sédentarisation des entreprises. Si nous parvenons à ce résultat, c'est une bonne chose, mais à condition que la finalité première de l'entrepreneur soit bien de servir l'intérêt général. Nous ne pouvons pas laisser un gouvernement se saisir de notre dispositif, à la hussarde, pour en faire un outil dans lequel nous ne nous retrouverons pas, source de grands désaccords dans le futur. Les implications fiscales sont lourdes et complexes. Nous devons appliquer un soin extrême à la façon dont tout cela doit être conduit. J'entends que le ministère d'Emmanuel Macron a l'intention d'organiser un colloque à la rentrée sur le sujet ; ce, alors que nous n'avons rien de concret. Cela peut être périlleux dans un moment où il est important d'installer, de façon pérenne, l'idée qu'il existe des outils sécurisants au service de l'intérêt général et sur lesquels la société civile peut se reposer. Le risque de dénaturer notre mission d'intérêt général est préjudiciable à l'ensemble des acteurs du champ de la philanthropie.

Un intervenant dans la salle

Les fondations jouent un rôle considérable pour financer des « bourses de soudure » au bénéfice des post-doctorants. Ce procédé est-il également interdit au même titre qu'un don à l'étranger ?

Francis CHARHON

L'instruction fiscale n'est pas sortie pour le moment. Nous sommes sous le système d'un moratoire. Je n'ai pas le détail de la réponse sur cette question. Si nous supprimons les bourses pour les post-doctorants qui souhaitent se rendre aux Etats-Unis, la représentation internationale de la France dans le domaine de la recherche sera réduite à néant.

Anca ILUTIU

Le projet dit bien : « est exclu des actions éligibles le financement des bourses étudiantes. ».

Philippe LEGREZ

Délégué général, Fondation Michelin

Lorsqu'une entreprise du CAC40 possède une fondation groupe, en général, c'est parce qu'elle souhaite que cette fondation rayonne à l'international. Mon souhait serait que l'on permette au mieux à des fondations groupe, à vocation internationale, de faire des dons internationaux, qu'elles soient reconnues d'utilité publique ou non. Cela nous aiderait beaucoup si vous œuvriez dans ce sens pour nous.

Sigles

DGFP : Directions générales des finances publiques

ESS : Economie sociale et solidaire

ESUS : Entreprise solidaire d'utilité sociale

FRUP : Fondations reconnues d'utilité publique

ISF : Impôt sur la fortune

LDD : Livret développement durable

LME : Loi de modernisation de l'économie

PEE : Plans épargne entreprise

PLF : Projet de loi de Finances

PME : Petites et moyennes entreprises

SEM : Sociétés d'économie mixte

SCIC : Sociétés coopératives d'intérêt collectif

SCOP : Sociétés coopératives et participatives

TGE : Transnational giving Europe

TPE : Très petites entreprises



Synthèse – Atelier des fondations
5 juillet 2016

© Centre français des fonds et fondations 2016

ATELIER DES FONDATIONS

Tracer sa route dans un monde en mouvement -

Repères et stratégies d'action

5 juillet 2016 – Paris

Synthèse Atelier des Fondations Annecy

Plénière 3 : Restitution des ateliers et partage des conclusions

Sommaire

Plénière 3 : Restitution des ateliers et partage des conclusions.....	3
Atelier 1 – Penser le diagnostic pour ajuster l’action.....	3
Muriel PANEL.....	3
Atelier 2 – penser et accompagner le changement : mise en œuvre de la stratégie.....	3
Anne RAMONDA.....	3
Atelier 3 – Évaluation et impact : un diktat ?	4
Anca ILUTIU	4
Atelier 4 – Innovation et gestion financière : quelles perspectives ?.....	4
Jean-Pierre LEFRANC	4
Atelier 5 – Penser l’urgence et l’agir collectif dans les engagements de long terme : migrants, climat, terrorisme... ..	5
Laetitia BOUGIER	5
Atelier 6 – Empowerment et territoires : faire société différemment	6
Marie VANNIER.....	6
Atelier 7 – Corps et mondes connectés : nouvelles opportunités et limites pour les fondations	6
Nicolas CATZARAS.....	6
Atelier 8 – Plaidoyers d’aujourd’hui pour la fondation de demain. Promouvoir et défendre	7
Béatrice de DURFORT	7
Sigles	8

Plénière 3 : Restitution des ateliers et partage des conclusions

Atelier 1 – Penser le diagnostic pour ajuster l'action

Muriel PANEL

Chargée de mission, Fonds de dotation Porosus

Nous sommes tombés d'accord pour souligner l'importance du diagnostic. Quatre niveaux de diagnostic sont ressortis :

1. le diagnostic stratégique. Pour lever des fonds, il est nécessaire d'adopter un discours fort et engagé mais également de réaliser un diagnostic à partir des principes suivants :

- faire ressortir la raison d'être de la structure et ses perspectives à cinq ou dix ans,
- le diagnostic doit être décidé par la gouvernance,
- il permet de fédérer les collaborateurs et coller au plus près aux besoins. Il est très important de ne pas s'en éloigner.

Nous avons également souligné l'importance du benchmark géographique et thématique. Denys HAMEL a cependant fait remarquer que cette étape était plus ardue à réaliser dans le secteur social.

2. le diagnostic opérationnel (projet et secteur d'activité). Ceci afin d'être bien en adéquation avec la stratégie de la structure. Au moyen de cette partie du diagnostic, Philippe LEGREZ s'est notamment rendu compte que la fondation Michelin finançait en priorité des projets philanthropiques locaux (région de Clermont-Ferrand) alors que la fondation avait une vocation internationale.

3. le diagnostic du projet financé. Bien définir en amont les critères de sélection. Ne jamais s'en éloigner.

4. l'évaluation. Cette phase permet d'identifier et d'analyser les succès et les échecs, et d'améliorer l'outil.

Nous avons également survolé les notions de diagnostic humain et financier. En conclusion, nous avons tous souligné l'importance du diagnostic à tous niveaux, qui permet d'avancer dans la bonne direction, de se donner le temps, de ne pas perdre de vue la mission initiale de la fondation.

Atelier 2 – Penser et accompagner le changement : mise en œuvre de la stratégie

Anne RAMONDA

Directrice associée, cabinet EY

Cinq enseignements ressortent de cet atelier :

1. la nécessité de préciser le rôle de la gouvernance d'une part, et de la direction d'autre part, dans la conduite et l'accompagnement du changement. Il s'agit de définir un cap au premier abord, de vérifier que nous disposons des moyens nécessaires pour initier, mettre en œuvre et assurer le suivi de ce changement, permettre une appropriation des objectifs, des enjeux, etc. Il a également été rappelé la nécessité de communiquer et de réaffirmer des valeurs, points de départ d'une déclinaison stratégique d'une ambition.

2. le rôle important des parties prenantes à 360°, à la fois celles extérieures à l'organisation (partenaires financiers ou opérationnels) et celles internes (salariés, bénévoles). Nous avons noté une tendance forte à bâtir son projet en co-construction. Il s'agit notamment d'impliquer les salariés le plus en amont possible dans le processus de changement. Certains d'entre vous ont pris la décision de faire entrer des représentants des salariés au sein des organes de gouvernance. Nous avons souligné la nécessité de bien encadrer le rôle de chacun (encadrer les salariés sans les brider dans leur créativité et leur niveau d'engagement, sans leur permettre d'interférer avec la gouvernance).

3. un besoin pour le secteur de mieux comprendre l'innovation sur les modes de collaboration. On voit apparaître la nécessité de trouver des médiateurs pour favoriser la communication et le changement entre les différentes parties prenantes et les acteurs du changement. On voit également la nécessité d'agencer différentes compétences, d'associer des regards croisés (experts) dans la mise en œuvre de

l'action, de produire une forme de décroisement ; Nécessité également d'un accompagnement extérieur, notamment méthodologique, d'une médiation, de la tenue d'un calendrier

4. la nécessité de tenir compte du facteur temps, de la dichotomie temps long/temps court

5. l'importance de développer une agilité face au changement qui est permanent. Cela implique de trouver un point d'équilibre entre une approche *top-down*¹ – car c'est bien la gouvernance qui décide des orientations stratégiques – et un processus de *bottom-up*² qui permettra à l'organisation d'anticiper davantage les besoins de changement.

Atelier 3 – Évaluation et impact : un diktat ?

Anca ILUTIU

Responsable juridique et fiscal, Centre Français des Fonds et Fondations

Nous nous sommes interrogés à la fois sur la légitimité de l'évaluation d'une action non lucrative et sur la nécessité absolue d'un regard critique, d'un recul sur soi-même, notamment en raison du fait que l'évaluation doit être un outil de pilotage du projet et non pas un outil de contrôle a posteriori. C'est également, de l'avis unanime des représentants des fondations qui s'exprimaient, un outil de co-construction, de dialogue.

Nous avons trouvé souhaitable dans la mesure du possible d'intégrer l'évaluation le plus en amont de la réflexion, voire même idéalement, au stade de la définition du projet. Finalement, l'évaluation ne consiste plus aujourd'hui à prouver ce que l'on a fait, mais à expliquer que l'on a fait. Il s'agit donc davantage de mesurer la pertinence que l'impact. L'évaluation peut également générer des effets pervers : décourager l'innovation, amener le projet à une extrémité non désirée.

L'évaluation exige de repenser le rapport entre la gouvernance et les équipes. Elle entretient un changement dans les projets qui sont présentés. C'est un point important parce qu'il ne faut pas décourager la présentation de projets innovants. L'évaluation ne doit pas imposer un diktat. Elle entraîne des modifications au sein de la structure elle-même, dans la manière de travailler des équipes, et la manière de penser ses valeurs communes. Certaines fondations (fondation du groupe ADP) ne se contentent pas d'une évaluation quantitative, et y joignent une évaluation qualitative, menée par les salariés du groupe, parrains ou marraines d'associations financées par ladite fondation. Succès notable de la démarche.

Finalement, la pression de l'évaluation joue malgré tout le rôle de garde-fou. Nous avons conclu qu'il n'existait pas de mauvais type d'évaluation, mais, simplement de bonnes questions à se poser. L'évaluation variera forcément en fonction des facteurs projet/envergure/objectifs attendus. En toute fin d'atelier, une réflexion ambitieuse s'est faite jour : non pas seulement sur l'évaluation du projet financé, mais sur l'impact de cette action financée sur tout le tissu local, le réseau, et sur la cause.

Atelier 4 – Innovation et gestion financière : quelles perspectives ?

Jean-Pierre LEFRANC

Directeur financier, Fondation de France

La gestion financière est en pleine mutation. Un grand nombre de thématiques tournent autour d'elle aujourd'hui. Au travers de notre atelier, nous avons cherché à lier la gestion financière avec l'innovation. Cette dernière peut être subie ou servir à préparer l'avenir.

¹ Une approche ascendante (dite bottom-up) ou descendante (dite top-down) caractérise le principe général de fonctionnement d'une démarche procédurale. Il peut s'agir d'un pilotage directif (descendant) où le fil directeur de l'animation est actionné par la hiérarchie. Les échelons « subordonnés » ayant pour fonction de mettre en forme, d'exécuter, de déduire, d'améliorer les consignes prescrites.

² Il peut s'agir d'un pilotage participatif (ascendant) où le fil directeur de l'animation démarre des perceptions et initiatives de l'échelon le plus « bas » (au sens hiérarchique) ou le plus « terrain » (au sens opérationnel) pour être répercutées, déclinées et prises en compte par les échelons supérieurs.

Dans un premier temps, nous avons montré comment les innovations technologiques pouvaient servir (centralisation de la trésorerie) ou desservir (les différents types de fraude) les intérêts des fondations. Puis, nous avons cherché à savoir quelle action mettre en place dans un univers de taux faibles, voire négatifs.

Dans un troisième temps, nous nous sommes penchés sur les évolutions réglementaires liées à l'Economie sociale et solidaire (ESS), l'agrément Entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS), etc. qui vont notamment impacter la gestion financière des fondations. En effet, elles vont permettre d'accroître toutes les possibilités de gestion, notamment la possibilité d'intervention des fondations vers des classes d'actifs alternatifs (impact investing, etc.).

Dans un quatrième temps, nous avons abordé la question des placements innovants. Auparavant, l'activité d'une fondation se partageait entre organisation du don d'un côté, et gestion financière de l'autre. Aujourd'hui ce modèle évolue. Enfin, nous avons regardé un film conçu par l'ADIE sur les Social Impact Bonds (SIB)³.

Atelier 5 – Penser l'urgence et l'agir collectif dans les engagements de long terme : migrants, climat, terrorisme...

Laetitia BOUGIER

Responsable, Cité de la solidarité internationale

Nous avons relevé le fait que les fondations sont amenées à agir dans l'immédiateté ou à faire face à des urgences lentes (notamment sur la thématique du climat). L'urgence est parfois commandée par les pouvoirs publics des pays concernés par des catastrophes naturelles, ou des faits de guerre ou de terrorisme. Finalement, vos fondations sont amenées à agir aussi bien sur des terrains lointains que proches. L'agir collectif permet :

- d'aborder des sujets relativement complexes, avec des prismes souvent complémentaires,
- de mieux détecter/identifier les acteurs de terrain,
- d'apporter une réponse globale à des enjeux complexes,
- de se projeter sur le long terme en disposant de relais d'action,
- de ne pas conserver d'approche en silo mais de décroiser les cultures,
- d'ouvrir sur des champs d'action inconnus/à défricher,
- de se rassurer sur les nouveaux enjeux.

Les freins relevés :

- l'attribution/la légitimité du leadership,
- la dichotomie entre le temps long de la concertation et de la définition d'un objectif commun et le temps très court des déploiements.

Les mots clés :

- la confiance entre acteurs pour que la collaboration s'inscrive dans la durée,
- l'importance de programmer à court terme des étapes de livrables,
- la patience, notamment lorsque certains contextes peuvent paraître décourageants et donner envie de démissionner.

Les participants attendent du CFF qu'il :

- fournisse les outils pour mieux comprendre l'écosystème global de l'aide au développement,
- aide à mieux identifier les acteurs locaux,
- développe sa dimension de centre de ressources, avec sa capacité à partager les études réalisées par les membres, ou à diffuser les expériences/courbes d'apprentissage des fondations qui ont travaillé en mode collaboratif, avec l'objectif pour les fondations qui bénéficieront de la démarche de ne pas réinventer la roue, d'identifier les bonnes pratiques,

³ Les Social Impact Bonds permettent à des investisseurs privés de financer des projets d'organisations à but non lucratif à travers des obligations émises par la puissance publique.

- crée une démarche de labellisation de projets.

Atelier 6 – Empowerment et territoires : faire société différemment

Marie VANNIER

Responsable de fondations, Fondation de France

Deux thématiques principales sont ressorties :

- la place de la philanthropie, son potentiel pour redynamiser les territoires
- les facteurs clés de succès du développement territorial.

Sur la thématique 1, nous avons rappelé le contenu de l'étude sur la philanthropie à l'échelle du territoire : une grande majorité des fondations se situent en Ile-de-France. 35 % des fondations sont implantées dans les territoires. Nous avons noté que les territoires étaient confrontés à des problématiques particulières, dans lesquelles les fondations pouvaient s'impliquer (emploi, pauvreté, vieillissement, environnement). Ces fondations sont des acteurs majeurs pour s'emparer de ces thématiques très locales.

Je cite Floriant COVELLI : « La philanthropie est le mouvement qui permet de faire émerger des dynamiques locales ». « Dynamiques territoriales » est un programme de la Fondation de France qui se décline dans six territoires, plutôt sinistrés ou fragilisés. La vocation du programme consiste à faire émerger des projets et des idées, et à les accompagner sur le long terme.

Sur la thématique 2, nous avons montré plusieurs facteurs clés de succès :

- l'importance de l'accompagnement des structures philanthropiques à l'échelle du territoire,
- le décloisonnement à deux échelles (thématique et géographique). Les fondations fédèrent des énergies à l'échelle locale, sur des thématiques très différentes.
- le temps long est également un élément clé de succès. Il ne faut pas en avoir peur. Je cite Peter LIPMAN : « Le processus est aussi important que le résultat ». Il est vrai que lorsqu'on met en commun des dynamiques entre acteurs, il est important de prendre le temps de construire des projets.
- La co-construction et la dimension humaine. La dynamique sociale entre tous les groupes d'acteurs locaux permet de faire naître les initiatives locales.

Atelier 7 – Corps et mondes connectés : nouvelles opportunités et limites pour les fondations

Nicolas CATZARAS

Secrétaire général, Fondation Maison des Sciences de l'Homme

Nous avons abordé le numérique appliqué aux domaines de la recherche, de l'éducation, de la mode et de la santé. Nous avons fait deux constats forts : la société est devenue numérique et le numérique est devenu une compétence de base dans notre société. D'autre part, les fondations sont de plain-pied dans l'innovation. Néanmoins, elles se sentent en partie désarmées face à cette révolution. Elles ont le sentiment d'une trop grande rapidité d'évolution, de la survenue de questions éthiques majeures auxquelles elles ne savent pas répondre. Parfois, les innovations répondent imparfaitement aux besoins des bénéficiaires (exemple : la création d'une canne blanche connectée, inadaptée aux règles de mobilité des personnes malvoyantes ou non-voyantes).

A condition de disposer de toutes les informations, un certain nombre d'opportunités émergent :

- les effets d'échelle. Le numérique génère une capacité formidable d'accès à l'information.
- la valorisation très forte à la fois des acteurs et des actions qui sont au cœur de nos missions

- un mode de fonctionnement collaboratif qui réunit acteurs, utilisateurs, bénéficiaires, et que l'on voit se transformer en experts (exemple : possibilité de fabriquer soi-même une pièce défectueuse grâce à une imprimante 3D).
- des réalisations étonnantes (tissus connectés, application en télémédecine) et parfois inquiétantes.

Le numérique produit également des résultats schizophrènes. Il détruit à la fois des emplois et permet le retour à l'emploi par le biais de formations numériques. Son absence génère une fracture sociale tandis qu'en Afrique sa présence modifie profondément les schémas éducatifs. Le numérique pose en outre des problèmes éthiques : jusqu'où est-il raisonnable d'aller dans l'innovation (tracking, utilisation et propriété des données, Transhumanisme⁴) ? Le numérique pose également des questions pratiques aux fondations : à qui donner ? Comment agir ? Les modèles classiques des fondations sont-ils obsolètes ? N'est-il pas préférable d'adopter la notion de « bien commun », en lieu et place de celle d'intérêt général ?

L'aide du CFF pourrait porter sur trois points :

- apporter son concours autour de sujets tels que ceux de la formation et de l'information sur le numérique, le plus en amont possible
- consolider les initiatives des fondations à travers les dispositifs numériques d'échanges (plateformes, réseaux spécifiques, etc.)
- créer un comité innovation et recherche sous égide du CFF.

Atelier 8 – Plaidoyers d'aujourd'hui pour la fondation de demain. Promouvoir et défendre

Béatrice de DURFORT

Déléguée générale, Centre Français des Fonds et Fondations

Petite parenthèse avant d'aborder la restitution de l'atelier 8 : nous avons discuté de la stratégie à adopter dans le cadre de l'actualité politique et du contexte prochain des élections. Nous sommes parvenus à la conclusion qu'il serait souhaitable d'aboutir à un livre blanc.

Lors de notre atelier, nous avons fait une revue de style des sujets auxquels vous êtes exposés aujourd'hui. Nous sommes penchés sur la question de la territorialité du don et avons appris une décision récente du Conseil d'Etat concernant wellcome trust qui bénéficiera d'une exonération de retenue à la source en France au motif que la structure est reconnue d'utilité publique en Angleterre. C'est une ouverture nouvelle au regard du droit européen.

Nous avons rappelé ce qui constitue l'intérêt général, puis évoqué la restitution des réflexions d'un groupe de travail placé sous égide de la Fondation de France qui a donné lieu à une note : quel est l'espace de l'initiative et du financement possible ? Quelles actions pouvons-nous accompagner ou pas ? Qu'est ce qui est considéré comme étant d'intérêt général ? Comment trouver des formes nouvelles de financement ? Finansol nous a montré quel type de plaidoyer ils allaient construire pour dégager des solutions, notamment financières. Jusqu'ici, nous n'avions jamais mené de plaidoyer commun avec eux. Nous avons balayé un paysage complexe, constaté une grande diversité de situation entre fondations, établi une liste non exhaustive de difficultés à lever, et relevé un certain nombre d'opportunités.

⁴ Mouvement culturel et intellectuel international prônant l'usage des sciences et des techniques afin d'améliorer les caractéristiques physiques et mentales des êtres humains. Le Transhumanisme considère certains aspects de la condition humaine tels que le handicap, la souffrance, la maladie, le vieillissement ou la mort subie comme inutiles et indésirables. Dans cette optique, les penseurs transhumanistes comptent sur les biotechnologies et sur d'autres techniques émergentes. Google soutient activement ce courant en parrainant la Singularity university dirigée par Ray Kurzweill, le pape des transhumanistes. Singularity désigne le moment où l'esprit humain sera dépassé par l'Intelligence artificielle.

Sigles

ESS : Economie sociale et solidaire

ESUS : Entreprise solidaire d'utilité sociale



Synthèse – Atelier des Fondations
5 juillet 2016

© Centre Français des Fonds et Fondations 2016

Tracer sa route dans un monde en mouvement -

Repères et stratégies d'action

Sommaire

Atelier 9 : Grant maker, ça se dit en français ? Développer et faire connaître nos métiers	3
Béatrice de DURFORT	3
Le métier du grant making : vision de la Fondation de France	3
Dominique LEMAISTRE	3
Une philanthropie à la française adaptée à l'Espagne	4
Isabelle Le GALO FLORES	4
Fonds de dotation Pro Bono Lab : une démarche d'évangélisation en faveur de l'intérêt général... 5	5
Yoann KASSI-VIVIER	5
Point d'étape des réflexions du Groupe NextGen	6
Cédric LAROYENNE	6
Temps d'échange avec la salle	6
Francis CHARHON	7
Nicolas CATZARAS.....	7
Bouchra ALIOUAT	7
Frédérique RIMBAUD	8
Conclusion	9
Ludovic FRERE ESCOFFIER.....	9
Guillaume d'ANDLAU	9
Sigles	10

Atelier 9 : Grant maker¹, ça se dit en français ? Développer et faire connaître nos métiers

Béatrice de DURFORT

Déléguée générale, Centre français des fonds et fondations (CFF)

Durant nos travaux, nous avons largement évoqué la professionnalisation de notre secteur, une condition nécessaire pour que nos structures puissent rendre le meilleur service possible. Nos équipes ne seront pas seules bénéficiaires. La gouvernance de nos fondations devra viser le même objectif. Le CFF devra quant à lui réinventer sa façon de travailler avec les gouvernances des fondations et élargir le champ de sa réflexion. Vision et compétence doivent progresser de concert.

Je supporte de plus en plus mal le fait que le fundraising soit le seul métier connu de notre environnement alors qu'il n'est qu'un moyen pour nos fondations et qu'il ne peut et ne doit pas être la finalité de notre activité. Les fondations sont avant tout des acteurs de l'intérêt général. Nous devons parvenir à remettre l'accent sur cette notion essentielle.

Le CFF s'est également attaché les services de jeunes acteurs. Cette nouvelle génération pose une série de questions importantes pour l'avenir de notre secteur, notamment la place des fondations d'entreprise au sein des sociétés qui les ont fait naître.

Le CFF mène une réflexion sur la question de la rémunération. Nous appelons les fondations volontaires à répondre sous quinzaine à une étude sur le sujet. A travers cette démarche, nous souhaitons défendre l'idée qu'une fondation et une action philanthropique fonctionnent mieux en rémunérant ceux qui œuvrent pour l'intérêt général. C'est un des enjeux de l'affichage de notre professionnalisation.

Le métier du grant making : vision de la Fondation de France

Dominique LEMAISTRE

Directrice du mécénat, Fondation de France

Au fond, nous sommes des producteurs. Nous disposons d'un budget, d'un début de programme et d'une capacité à accéder à des compétences extrêmement pointues.

Première étape importante : définir des objectifs raisonnables par rapport à l'existant car les acteurs sont nombreux quels que soient les secteurs visés. Par exemple, nous avons récemment cherché à identifier des acteurs dans le domaine de la sortie de prison, travail dont nous avons déduit ce que nous pouvions apporter au secteur.

Deuxième étape importante : évaluer nos ressources (financières, humaines, techniques) et le temps dont nous disposons. Une des grandes qualités de notre secteur réside dans le fait que nous avons du temps tandis que les acteurs politiques vivent dans le temps médiatique.

Troisième étape importante : passer un pacte avec les différentes instances pour définir les modalités d'intervention.

Il convient également de définir quelques indicateurs en amont de la stratégie pour mesurer la réussite des objectifs ; notamment dans le cadre de l'évaluation, en regard des enjeux sociétaux, du programme mis en place. Il faut aussi être en mesure d'engager des relations avec les bénéficiaires pour identifier le besoin.

¹ Ou *grant making*, anglicisme désignant l'activité de redistribution des sommes d'argent collectées par les fondations.

Si l'on veut être bailleur de fond, le plus important est de faire s'accorder l'objet et le mode opératoire aux moyens dont on dispose. Si le modèle est bien pensé, il est possible de produire une action ambitieuse et utile avec peu de moyens.

Je distingue trois modèles principaux :

- La méthode d'accumulation. En travaillant longtemps sur un même sujet et en finançant de petites associations de terrain, on finit par créer un écosystème compact de bénéficiaires qui concourt à une avancée sociétale
- Le changement d'échelle (méthode disruptive). En finançant un unique projet révolutionnaire et reproductible, je mise sur le développement d'un acteur pour lui permettre d'essaimer sur l'ensemble du territoire
- la vitrine. Par exemple : la Maison de Solenn² est un projet coûteux et non reproductible mais il frappe l'esprit du grand public.

Une philanthropie à la française adaptée à l'Espagne

Isabelle Le GALO FLORES

Déléguée adjointe pour l'Espagne, Fondation Carasso

La Fondation Carasso est une structure familiale qui avait vocation dès le départ à travailler en France et en Espagne. Créée en 2010, elle est abritée par la Fondation de France. La délégation espagnole a été ouverte en 2014. A mon sens, l'adaptation du modèle français à l'Espagne délivre une forme d'apprentissage de ce qui constitue les métiers philanthropiques. Nous sommes un laboratoire même si, bien entendu, nous avons des objectifs d'intérêt général inscrits dans une vision de long terme. La fondation Carasso travaille sur deux lignes principales : 1. faciliter et accélérer la transition vers les systèmes d'alimentation durable. 2. mobiliser le milieu artistique pour faire émerger une conscience citoyenne. Tout cela débute par une vision, une ambition et une stratégie qui évolue au fur et à mesure des apprentissages. Nous devons être en capacité de faire avancer progressivement, de concert, la ligne stratégique et les outils que nous utilisons.

Une fondation distributive ne fait pas que signer des chèques. Elle établit une relation à long terme avec l'ensemble des acteurs, riche d'enseignements. Un des points de forts de Carlos ALMELA MARISCAL, coordinateur des programmes en Espagne, réside justement dans la qualité de la relation humaine qu'il développe. Nous avons débuté notre travail en Espagne avec une étude préliminaire qui a consisté à rencontrer plus de 500 acteurs, pour comprendre les enjeux et identifier les partenaires potentiels. Dans une fondation distributive, on exige de pouvoir disposer du temps nécessaire pour analyser, adapter et développer les actions sur le long terme ; a fortiori car la Fondation Carasso vise à engager des actions qui produisent des impacts systémiques.

Nous produisons également du savoir. Après six ans de trajectoire en France, nous devons mettre en commun ce que nous avons appris. Nous travaillons également à l'organisation d'une conférence sur l'alimentation durable qui cherche à mettre sur la place publique l'apprentissage accumulé.

En Espagne, nous distribuons 3 millions d'euros de subvention par an. La délégation compte trois employés permanents qui travaillent sur 75 projets en parallèle (majoritairement triennaux). En analysant la situation politico-économique espagnole, nous avons compris que nous avions la possibilité de travailler à tous les échelons de la société (ministère de la culture, associations de parents porteurs d'innovation pédagogique, etc.). Nous avons également la chance de pouvoir compter sur la collaboration de 24 experts. La moitié sont des bénévoles qui constituent les deux collèges de personnalités qualifiées (un conseil scientifique alimentation durable – un conseil de personnalités pour l'art citoyen). Ils nous aident à définir et à faire évoluer nos stratégies mais également à inventer de nouveaux outils. Nous avons formé à la méthodologie de l'instruction 12 personnes réparties dans les deux conseils pour nous aider à évaluer les dossiers. Elles nous connaissent désormais parfaitement et,

² Dans ce refuge au cœur de Paris, on s'occupe et on guérit de jeunes adolescentes en souffrance, victime de l'anorexie qui les empêche de se nourrir et leur coupe le goût de vivre. La Maison de Solenn a été fondée en 2004 par Patrick Poivre d'Arvor et Bernadette Chirac, deux personnalités personnellement impliquées qui parlent de l'anorexie comme "le combat d'une vie". Suite au décès de Laurence Chirac à l'âge de 58 ans, La Maison de Solenn pourrait être rebaptisée "La Maison de Solenn-Laurence".

à ce titre, elles ont fini par devenir une sorte de conseil consultatif qui nous donne un retour permanent sur notre image ou l'efficacité de nos actions.

En raison du fait que nous travaillons beaucoup sur de la co-construction, nous devons développer notre sens de l'empathie, de l'ouverture et de la curiosité. Au-delà de la pratique quotidienne, notre spécificité réside dans notre capacité à faire ensemble, à nouer des alliances dans la recherche et la mise en place de solutions. En Espagne, nous ne sommes pas au même niveau de coordination et de transparence entre fondations qu'en France, mais nous essayons d'y remédier. Nous avons rejoint un groupe – Ideas y filantropia – constitué d'une vingtaine d'organisations qui cherche à dynamiser la philanthropie et à améliorer les méthodologies philanthropiques au service d'une action plus efficace.

Béatrice de DURFORT

Dominique a dit que nous étions producteurs. Quel mot emploierais-tu ?

Isabelle Le GALO FLORES

Derrière ces actions, niche une vraie passion de comprendre, de changer le monde et de connecter.

Fonds de dotation Pro Bono Lab : une démarche d'évangélisation en faveur de l'intérêt général

Yoann KASSI-VIVIER

Co-fondateur, Fonds de dotation Pro Bono Lab

Pro Bono Lab est un laboratoire d'innovation en matière de mécénat et de bénévolat de compétence. Nous sommes à la fois une association opératrice qui noue des partenariats avec des acteurs pour mettre en œuvre des programmes d'accompagnement de structures d'intérêt général, et un fonds de dotation qui vise à évangéliser le secteur lucratif, et la société française en général.

Malgré le fait que j'ai créé une association employant 12 salariés, et mobilisant 3 000 volontaires, mon père a toujours considéré que je vivais avec l'argent des autres. Si les autres ne prospèrent pas, je ne peux pas prospérer non plus. Cette anecdote montre combien il est difficile d'expliquer notre métier à une personne qui ne connaît pas notre secteur et ses mécanismes.

Bien que nous ne disposions pas de capital financier, nous tentons de valoriser celui qui se trouve ailleurs. Notre rôle consiste à identifier les projets à forte valeur ajoutée sociétale mais qui ne disposent pas des ressources ou de la culture nécessaire pour les développer. Nous leur apportons les compétences qui leur manquent.

A quelques détails près, nos préoccupations et nos missions sont équivalentes à celles des fondations : nous diagnostiquons les besoins, nous nouons des partenariats, nous sélectionnons des projets, nous accompagnons, nous évaluons nos actions pour atteindre notre objectif d'impact. Enfin, nous nous inscrivons dans une démarche d'innovation continue. Par ailleurs, nous agissons comme des chasseurs de tête pour attirer et recruter les talents auxquels nous demanderons un engagement fort sans rétribution.

Pour Cédric LAROYENNE (Fondation Accenture et réseau NextGen) et moi-même, le domaine de l'intérêt général est une vocation. Nous avons débuté notre activité professionnelle par les fondations. Il serait dommage que le secteur se prive des compétences que nous avons accumulées et du réseau que nous avons constitué au motif que les débouchés seraient insuffisants. Cette question générationnelle porte des enjeux d'autant plus importants que ceux qui prennent les décisions aujourd'hui, n'auront manifestement pas à en subir les conséquences. Ce questionnement vient alimenter notre réflexion sur le rôle que nous souhaitons jouer demain : quel sera le mécénat de notre génération ? Les places sont réduites et les perspectives d'évolution faibles dans une fondation : Comment poursuivre notre vocation dans le secteur ? Quelles sont nos opportunités de formation ?

Point d'étape des réflexions du Groupe NextGen

Cédric LAROYENNE

Chef de projet – Corporate citizenship, Fondation Accenture

Le groupe NextGen initié en 2015 par le CFF réunit trois objectifs :

- construire un réseau à notre échelle générationnelle (25/35 ans)
- réfléchir à un parcours professionnel. Notre engagement philanthropique ne représente pas un levier professionnel pour aller travailler ailleurs une fois que nous avons fait nos armes au sein de fondations. Nous souhaitons nous y inscrire dans la durée.
- intégrer une nouvelle génération au sein des processus de gouvernance.

Lors de notre première rencontre, nous avons compris qu'il existait une expertise commune à l'univers de l'intérêt général : celle du mécénat. A partir de ce constat nous avons dégagé plusieurs pôles de réflexion :

- Le regard académique sur le métier. Comment faire comprendre à de futurs talents ce que sont les spécificités et les métiers des fondations et fonds de dotation ? Comment les attirer dans ce secteur ? Aujourd'hui, on constate une absence de formation sur les métiers de l'utilité sociale. De même, les possibilités d'accès à ces métiers ne sont visibles que par le biais de réseaux confidentiels. Nous pensons que le secteur des fondations gagnerait à davantage de diversité d'offres.
- la carrière possible au sein des fondations dans le monde de l'Economie sociale et solidaire (ESS). On note aujourd'hui l'apparition des nouveaux philanthropes – les entrepreneurs sociaux – qui décroisent les secteurs du lucratif et du non lucratif. Il convient de décroiser également le secteur des fonds et fondations lui-même, de façon à créer une véritable chaîne de valeurs et aboutir à un changement d'échelle
- la gouvernance. Comment entrer dans certains comités stratégiques pour participer à la prise de décision et livrer la vision de notre génération ?
- la certification. Quid d'une démarche de certification de nos métiers, pilotée par le CFF ?

En résumé, notre génération aspire à des responsabilités, à du partage d'expériences et à des échanges sur la thématique de l'intérêt général.

Temps d'échange avec la salle

Un intervenant dans la salle

La distinction entre fondations opératrices et fondations distributives apparaissait comme structurante, est-elle en train de disparaître ? Le grant making est aujourd'hui une forme d'intervention parmi d'autres. Ne conviendrait-il pas de redéfinir ce métier, en y mêlant les dimensions d'accompagnement, de sensibilisation, etc. ?

Béatrice de DURFORT

Le CFF avait deux collèges jusqu'à l'année dernière (fondations opératrices / fondations distributives), auxquels s'est ajouté un groupe mixte. Progressivement, tout le monde s'y est rencontré. Par conséquent, nous avons supprimé cette distinction. Il ne faut cependant pas perdre de vue les spécificités rattachées à chacune des deux activités.

Autre point appelant notre vigilance : les missions des fondations ne sont pas totalement comprises par nos interlocuteurs de la fonction publique, notamment l'administration fiscale, qui ont tendance à considérer que la mission distributive ne relève pas de l'intérêt général.

Isabelle Le GALO FLORES

Les différents types de missions se mêlent de plus en plus. Les lignes bougent et nous nous engageons chaque jour davantage dans des activités de plaidoyer, de l'apprentissage et du partage d'expérience. En outre, nous avons toujours octroyé des financements à des typologies très large (matériel, information, ressources humaines etc.). J'estime tout de même qu'il est intéressant de conserver une séparation conceptuelle entre la distribution et l'opération.

Dominique LEMAISTRE

Certes, l'activité de grant making ne se borne plus à financer les projets des autres. Pour autant, certaines problématiques spécifiques nécessitent des interfaces dont le métier est d'être réellement opératrices, au contact du terrain. Dans ces cas, le métier de bailleur se mélange mal avec celui de l'opérateur de terrain, au sens de l'accueil des publics handicapés par exemple, qui nécessite une structure organisée différemment.

J'ai dit tout à l'heure que nous étions des producteurs. Il faut également considérer que les organisations ont un ADN de médiateur. L'argent que nous avons collecté provient d'une source. Nous jouons donc fondamentalement un rôle de médiation entre le donateur et le terrain qui aura l'utilité du don. Je crois qu'une des raisons pour lesquelles nos métiers sont mal identifiés réside dans le fait que le grand public ne se rend pas compte que nous évoluons dans un monde de plus en plus ouvert qui nécessite la présence croissante de médiateurs. Entre le donateur qui regarde les images du tsunami de 2011 à la télévision, le bénéficiaire qui a reçu un don pour reconstruire sa maison, des intermédiaires sont nécessaires pour collecter, communiquer auprès du public, organiser sur le terrain, etc. Cette notion est très mal identifiée.

Francis CHARHON

Directeur général, Fondation de France

Avec le CFF, nous sommes parvenus à inventer un outil collectif, avec plusieurs cordes à notre arc, qu'il faut développer :

- nous sommes générateurs de sens. Cette valeur ajoutée est extrêmement rare dans la société française
- la professionnalisation de notre métier est essentielle. Nous avons compris que la Fondation de France prospérerait si l'écosystème prospérait. Nous avons cassé notre modèle monopolistique pour l'ouvrir à un maximum d'intervenants
- l'intermédiation est un problème fondamental. Certains crowdfunders³ vous expliquent que le grain de riz acheté va directement dans la bouche du bénéficiaire. Cette communication est catastrophique. Nous devons valoriser notre capacité d'intermédiation, en montrant que nous sommes des producteurs de valeur ajoutée
- les jeunes représentent notre avenir. J'ai souhaité intégrer de jeunes collaborateurs dans chacun de nos 23 comités de projet de la Fondation de France
- développer une approche *bottom-up*⁴ pour produire des idées. Il s'agit de confier à une communauté de terrain la responsabilité de dégager des idées, sans considération de gouvernance. Nous devons apprendre à avancer dans des organisations complexes.

Nicolas CATZARAS

Secrétaire général, Fondation Maison des Sciences de l'Homme

Qu'est ce qui nous définit en priorité : notre type d'organisation ou nos missions ? Certainement un peu des deux. Cependant, si on me demandait de travailler dans une fondation, sur un projet qui ne m'intéresse pas, je déclinerais l'invitation. Autre piste de réflexion pour le secteur des fondations : au sein d'une association d'anciens élèves de laquelle je suis membre, nous avons structuré un groupe ESS qui est devenu suffisamment puissant pour peser sur l'élaboration des programmes au sein de l'école.

Bouchra ALIOUAT

Secrétaire générale, Fondation d'entreprise KPMG France

Je rejoins les constats de Cédric LAROYENNE concernant le parcours académique. Cependant, je crois qu'il faut également prendre conscience que nos métiers sont émergents (au même titre que la communication ou les ressources humaines il y a 25 ans). Au sein de nos fondations, beaucoup d'entre

³ Le financement participatif, « crowdfunding », est une expression décrivant tous les outils et méthodes de transactions financières qui font appel à un grand nombre de personnes afin de financer un projet. L'émergence des plateformes de financement participatif a été permise grâce à internet et aux réseaux sociaux, complétant ou remplaçant la traditionnelle souscription.

⁴ Une approche ascendante (dite bottom-up) ou descendante (dite top-down) caractérise le principe général de fonctionnement d'une démarche procédurale. Il peut s'agir d'un pilotage participatif (ascendant) où le fil directeur de l'animation démarre des perceptions et initiatives de l'échelon le plus « bas » (au sens hiérarchique) ou le plus « terrain » (au sens opérationnel) pour être répercutées, déclinées et prises en compte par les échelons supérieurs.

nous ici ont créé leur emploi. Soyons patients et plus nombreux pour que les institutions s’emparent de nos métiers pour en faire des formations. En revanche, nous devons aller parler de nos métiers dans les écoles. En outre, 50 % des offres du marché de l’emploi sont cachées, tous domaines d’activité confondus. Nous devons probablement inventer de nouvelles offres de recrutement ou de nouvelles trajectoires de carrières pour inspirer les vocations. Enfin, il me semble essentiel de nommer explicitement et spécifiquement chacune de nos fonctions.

Yoann KASSI-VIVIER

Un certain nombre de facteurs affaiblissent le rôle de ceux qui œuvrent pour faire progresser l’intérêt général :

- les familles qui défendent des idées partisans
- les tentatives de chaque acteur pour marketer son rôle au sein du secteur
- le rôle normatif de l’Etat.

La question est la suivante : comment sortir de ces logiques pour défendre ensemble le bien commun ? Notre réflexion est insuffisante sur ce sujet. Je pâtis au quotidien de ces divisions. En qualité de médiateur sur ce marché des compétences *pro bono*, nous avons intérêt à travailler avec tout le monde. Il est difficile de partager une vision commune, faute d’une acculturation suffisante parfois. Dans le monde de l’entreprise, je passe mon temps à jargonner sur nos métiers et les enjeux sociétaux auxquels ils s’appliquent. Les dirigeants passent plus de temps à tenter de comprendre de quoi je parle qu’à prendre des décisions sur ces sujets. Nous ne parvenons pas à aborder les sujets et le sens qu’ils cachent. C’est dommage.

Bouchra ALIOUAT

Si je puis me permettre, il faudrait peut-être intégrer de grandes institutions académiques, afin qu’elles puissent lancer des programmes de recherche et diffuser des publications sur ces sujets.

Dominique LEMAISTRE

Pour répondre à Nicolas, deux éléments caractérisent les fondations qui font du grant making :

- elles manient des moyens
- elles produisent le travail des autres

La Fondation de France a délibérément renoncé à jouer le rôle de porteur de bannière car, à mon sens, notre ADN n’est pas celui de lanceur d’alertes. Nous fédérons des acteurs issus d’horizons différents. Nous ne pouvons pas en exclure certains, au motif que leur combat n’est pas le nôtre.

Nicolas CATZARAS

J’agis au sein d’une fondation qui défend l’intérêt général, dans un domaine d’intervention spécifique et volontairement limité : la recherche. A ce titre, je peux difficilement intervenir dans un champ qui présente des spécificités éloignées. Certaines fondations sont généralistes, d’autres plus focalisées. A mon sens, il est possible de mettre en œuvre des valeurs d’intérêt général dans un secteur d’activité particulier.

Un intervenant dans la salle

Je pense qu’il est crucial que les fondations puissent trouver appui sur des gouvernances en prise avec le terrain et mues par l’intérêt général. Ce fait semble évident mais j’ai le sentiment que la réalité est plus contrastée. D’où l’enjeu de la représentation des différentes générations au sein des gouvernances et, *in fine*, de leur rajeunissement.

Frédérique RIMBAUD

Fondation Réseau de transport d’électricité (RTE)

Le sujet qui m’intéresse est résumé par l’intitulé : développer et faire connaître nos métiers. Quand nous accordons un soutien financier, nous sommes conscients que notre action devra se prolonger par un accompagnement de la structure dans la durée. Dès l’origine de la fondation, nous avons souhaité faire accompagner nos projets par nos salariés bénévoles. Depuis 2013, nos instructeurs – pour la plupart cadres retraités de l’entreprise – se déplacent sur le terrain. Nous éditons des fiches de synthèse qui informent les porteurs de projets des différentes dimensions (environnementale, sociale, économique, développement territorial) assorties d’objectifs et d’indicateurs de suivi que nous devons

définir ensemble. Nous essayons ainsi de les sensibiliser à un mode de pilotage qui permettra d'évaluer l'impact. Cet accompagnement – dont les modalités sont définies le plus en amont possible du projet – me semble une évolution nécessaire de nos métiers. Parfois, dans le cadre de l'instruction, nous tentons de faire réfléchir le porteur de projet à un élargissement du périmètre de son action. In fine, ce que nous apportons dépasse l'horizon financier.

Isabelle Le GALO FLORES

J'ai travaillé partout : en multinationale, dans une fondation opératrice, aujourd'hui à la tête d'une délégation de grant making. Je trouve que l'expérience de terrain d'une organisation opératrice m'a été très utile. Aussi, j'estime qu'il ne faut pas séparer les deux notions (opératrice/distributive) mais faire en sorte de les unir car elles sont appelées à devenir de plus en plus complémentaires.

Un intervenant dans la salle

Un certain nombre de nos chargés de mission viennent du terrain. Après cet apprentissage, ils expriment le souhait de progresser dans la hiérarchie pour construire des politiques. Ce sont des expériences complémentaires.

Conclusion

Cédric LAROYENNE

Nous nous remettons perpétuellement en question, persuadés qu'à un moment donné nous allons nous tromper. Nous sommes en phase d'apprentissage. Nous ne sommes donc pas les plus compétents pour le moment. Notre objectif est de parvenir dans quelques années à un socle commun sur nos métiers et nos champs d'expertise. Le groupe NextGen est ouvert à tous. Nous organiserons l'année prochaine des rencontres récurrentes pour tenter de faire grandir les sujets que nous abordons.

Un intervenant dans la salle

A mon sens, il convient de ne pas opposer le monde marchand avec le secteur de la philanthropie ; le marché du travail traditionnel avec les métiers émergents du secteur de l'intérêt général ; les valeurs (en moindre nombre) dans le secteur marchand et celles (plus nombreuses) dans le secteur de la philanthropie. Restons vigilants sur le fait de ne pas créer d'état dans l'état. Je me bats contre les étiquettes, très en vogue dans la société française, qui se révèlent au final sclérosantes pour le développement de l'individu et de la société. La spécificité des fondations réside dans le sens qu'elles portent, non dans les valeurs. Les fondations opératrices et distributives ne s'opposent pas sur l'action, elles agissent toutes, directement ou indirectement.

Ludovic FRERE ESCOFFIER

Président-fondateur, Environnement Solution

Je m'inscris dans le constat que les fondations génèrent du sens. Cependant, elles doivent présenter ce sens à différents auditoires sous l'aspect d'un tout cohérent. Les fondations doivent-elles s'associer aux structures partenaires pour mieux communiquer ? Mener une réflexion en amont avec le monde de la recherche et les pouvoirs publics, pour définir l'écosystème et les grandes orientations dans lesquelles elles souhaitent s'inscrire ? Après divulgation des résultats de nos travaux et du contexte cohérent à l'intérieur duquel ils s'inscrivent, nous pourrions plus simplement montrer ce que nous faisons et convaincre.

Guillaume d'ANDLAU

Fondation Passions Alsace

Je suis frappé par le nombre de demandes que nous recevons en provenance de candidats aux métiers de la philanthropie. Cela m'effraie un peu car notre marché est microscopique. Certes, nos métiers sont très valorisants et porteurs de sens, mais l'absence de marché peut être génératrice de fortes déceptions.

Sigles

ESS : Economie sociale et solidaire

RTE : Réseau de transport d'électricité



Synthèse – Atelier des fondations
6 juillet 2016

© Centre français des fonds et fondations 2016

Tracer sa route dans un monde en mouvement -

Repères et stratégies d'action

6 juillet 2016 – Paris

Synthèse

Sommaire

Atelier 10 : Et si communiquer était une façon de co-construire	3
Introduction.....	3
Noémie WIROTH.....	3
Tour de table.....	3
Séverine CORBIN.....	3
Florian COVELLI	3
Michel HERIGAULT.....	3
Benoît FROMENT	3
Florence BONNERUE.....	4
Marie BOURRIGAN.....	4
Armand de BOISSIERE.....	4
Rodrigo WHITELAW	4
Jean-Marie DESTRÉE.....	4
Bénédicte BRISSET	4
Quentin d'EPENOUX	4
Christophe-Charles ROUSSELOT	4
Fabienne MARQUESTE.....	4
Sophie LACOSTE.....	5
Comment communiquer ensemble	5
Nolwenn POUPON	5
La Journée des fondations	6
Agnès LAMOUREUX.....	
Echanges avec la salle.....	6
Sigles	11



Atelier 10 : Et si communiquer était une façon de co-construire ?

Introduction

Noémie WIROTH

Consultante indépendante en communication et développement pour les associations, fondations, entrepreneurs sociaux et journalistes

Le BarCamp¹ de lundi matin a permis de faire émerger une question importante : que signifie le fait de communiquer pour les fondations qui ont plutôt une tradition de discrétion ?

Quelques facteurs handicapent cette communication :

- une activité des fondations davantage tournée vers l'affection de ressources à l'intérêt général qu'aux combats médiatiques
- une confusion souvent établie entre fondation et fondateur
- une méconnaissance des métiers et du fonctionnement des fondations.

Malgré ces freins, l'envie de communiquer se fait jour au sein des fondations :

- l'aspiration à faire connaître les projets
- le désir de faire mieux connaître la philanthropie
- le souhait d'être plus transparent sur ses actions
- le désir de co-construire cette communication

Tour de table

Séverine CORBIN

Œuvre Montpelliéraine des Enfants à la mer (OMEM)

Nous avons déposé un dossier pour transformer notre Association reconnue d'utilité publique (ARUP) en Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP). Faire connaître la fondation au plan national est indispensable pour nous. Nous réfléchissons actuellement à la stratégie de communication que nous allons mener.

Florian COVELLI

Responsable du département développement territorial, Fondation de France

Je développe le programme « Dynamiques territoriales » au sein d'une de nos six fondations régionales. L'enjeu de mon activité peut se résumer ainsi : comment faire exister la philanthropie dans les territoires.

Michel HERIGAULT

Membre de droit représentant le ministère de l'Économie, Fondation Arts et Métiers

Nous établissons une intermédiation entre l'Ecole des Arts et Métiers et l'ensemble de ses membres dispersés sur toute la planète.

Benoît FROMENT

¹ Un BarCamp est une rencontre, une non-conférence ouverte, qui prend la forme d'ateliers-événements participatifs où le contenu est fourni par des participants qui doivent tous, à un titre ou à un autre, apporter quelque chose au Barcamp. En appliquant le principe « pas de spectateur », « tous participants », l'événement met l'accent sur les toutes dernières innovations en matière d'applications Internet, de logiciels libres et de réseaux sociaux.

Responsable du développement, Université catholique de Lyon

Nous gérons un fonds de dotation – UCLy Développement – chargé de collecter des fonds dans le cadre d’une campagne de mécénat depuis 2010, notamment pour garantir une forme de transparence et le fléchage des fonds. Développer la capacité à communiquer est pour nous une évidence.

Florence BONNERUE

Directrice générale adjointe, Fondation pour l’Université de Lyon

Nous ne communiquons pas depuis notre création, en 2012. Nous en éprouvons un réel besoin aujourd’hui.

Marie BOURRIGAN

Déléguée générale, Fondation entreprise réussite scolaire (FERS)

La communication permettrait de donner des ailes à nos enfants et de mettre en avant des valeurs partagées par les parties prenantes.

Armand de BOISSIERE

Secrétaire général, Fondation Bettencourt Schueller

Nous sommes victimes d’une longue tradition de discrétion. Nous avons récemment compris qu’en ne communiquant pas, nous privions nos porteurs de projets de la notoriété des lauréats de nos prix². Nous avons développé un tout nouveau site Internet pour mettre en valeur les porteurs de projet.

Rodrigo WHITELAW

Délégué général, Fonds de dotation Union internationale des mouvements de dirigeants d’entreprise chrétiens (UNIAPAC)

La communication est indispensable pour nous car nos interlocuteurs sont dispersés dans le monde entier.

Jean-Marie DESTRÉE

Délégué général adjoint, Fondation Caritas France

Notre structure est à la fois redistributrice sur des projets de lutte contre la pauvreté et l’exclusion, et abritante. La communication est vitale pour nous.

Bénédicte BRISSET

Directrice administrative et financière, Fondation du Patrimoine

Nous communiquons régulièrement sur les 1 200 projets annuels que nous développons. Chaque restauration de patrimoine est l’occasion d’une communication par le biais du Web ou des newsletters. C’est également pour nous le moyen d’entretenir le mécénat populaire.

Quentin d’EPENOUX

Délégué général, Fondation Bouygues construction

La communication interne est très importante pour renforcer le sentiment d’appartenance à l’entreprise et au groupe.

Christophe-Charles ROUSSELOT

Délégué général, Fondation Notre Dame

Communiquer consiste pour moi à être en mesure d’expliquer que nous sommes présents dans un grand nombre de domaines, que nous défendons une grande diversité de causes. Nos fondations pâtissent assez naturellement d’un manque de lisibilité de nos actions ; problème que la communication pourrait solutionner.

Fabienne MARQUESTE

Fondation d’entreprise EY pour les métiers manuels

Notre fondation accompagne en compétence des hommes et femmes qui disposent d’un très important savoir-faire manuel. Pour nous, la communication s’effectue avant tout en direction des collaborateurs, essentiels à notre mission d’accompagnement. Nous sommes encore peu performants sur le segment de la communication l’externe.

² En 2006, Edvard et May-Britt Moser ont reçu le prix Liliane Bettencourt pour les sciences du vivant, avant de remporter le prix Nobel de physiologie/médecine en 2014.

Amélie ANDRE

Fondation Rexel pour le progrès énergétique

Nous intervenons sous égide de la Fondation de France. La communication est facilitée par le fait que nous utilisons les outils de l'entreprise Rexel, notre unique mécène.

Sophie LACOSTE

Présidente, Fonds de dotation Porosus

Nous soutenons l'émergence artistique et sportive. Pour nous, la communication intervient dans la continuité de notre action.

Comment communiquer ensemble

Nolwenn POUPON

Responsable des études et de la communication, France Générosités

J'ai travaillé durant six années à la communication d'Action contre la faim avant de rejoindre France Générosités, fondation créée à la suite du scandale de l'Arc³. Nous souhaitons mettre fin à une certaine forme d'opacité, définir des règles, et travailler ensemble pour être plus forts. Nous représentons 89 associations et fondations qui vivent de la générosité du public. Notre mandat – défendre et promouvoir les générosités – compte plusieurs axes :

- le lobbying pour maintenir un système fiscal qui incite au don
- des études pour aider nos membres à mieux calibrer leurs collectes
- une réflexion pour promouvoir la générosité auprès du grand public. Comment faire naître une culture de la philanthropie en France ?

En 2009, nous avons écrit un communiqué commun. Nous avons mis en avant notre activité commune : l'appel à la générosité du public, pour accroître le volume de donateurs. Notre campagne visait à augmenter la notoriété de la déduction fiscale, dont nous savons qu'elle a un impact sur le montant du don individuel. Elle a été financée par un modèle de souscription de nos membres, dont le nom figurait sur les supports de communication. Ce procédé nous a posé problème par la suite. Lors de mon arrivée en 2013, je n'ai pas senti d'engouement pour la campagne.

Nous avons retravaillé la campagne au sein d'un collectif restreint, composé de responsables communication des organisations. Nous nous sommes donnés comme objectif de sensibiliser à la générosité. Fait important : 92 % des dons proviennent des donateurs fidèles. Nous éprouvons des difficultés à recruter de nouveaux donateurs. Nos membres se tournent automatiquement vers leurs donateurs fidèles car les campagnes de recrutement coûtent cher. Le syndicat France Générosités s'est donné pour mission de rajeunir le cœur de cible de nos membres (=> 35/50 ans), notamment en axant nos campagnes sur le digital.

Notre appel d'offres a débouché en 2015 sur une campagne qui nous paraît changer les codes du don en révélant ses effets bénéfiques sur le donateur.

³ L'association et son président sont visés dès avril 1988 par un rapport de l'inspection générale des affaires sociales qui dénonce la mainmise du président Jacques Crozemarie sur le pouvoir de décision de l'affectation partielle des dons pour la recherche. Un rapport de la cour des comptes française, publié en 1993, confirme que 27 % seulement des sommes collectées sont attribuées à la recherche. La cour précise aussi que certains agissements semblent relever de l'abus de biens sociaux, et saisit ainsi les autorités judiciaires. L'affaire prend de l'ampleur quand les médias diffusent les premières informations sur ces dérapages. En 1996, l'équipe dirigeante de l'ARC est entièrement renouvelée et Jacques Crozemarie est évincé de l'association.



Figure 1 – Campagne France Générosités

Nous avons pris le temps de co-construire les thématiques à promouvoir avec l'ensemble de nos membres afin qu'ils relayent la campagne en utilisant leur force de frappe. Nos 89 membres pèsent six milliards d'euros de budget de fonctionnement, deux milliards d'euros de ressources privées et 1 milliard d'euros de dons. Plus de la moitié de nos membres ont relayé la campagne sur leur compte Twitter.

Dans le contexte actuel, j'ai le sentiment que cette campagne est véritablement utile et révèle des enjeux importants. Par exemple, comment faire pour impulser une culture de la philanthropie pour conserver nos dons dans un contexte de suppression de l'Impôt sur la fortune (ISF).

La Journée des fondations

Agnès Lamoureux

Expert communication auprès du Centre Français des Fonds et Fondations

Notre tour de table a révélé que le besoin de communication était réel. Les fondations peuvent valoriser les actions qu'elles soutiennent à l'aide de la communication. La « Journée européenne des fondations » est un événement qui se tient dans 20 pays européens, chaque 1^{er} octobre, depuis 2013. L'organisation est laissée entièrement libre. En tant que membre du DAFNE⁴, le CFF a décidé de relayer cette journée, en créant une image graphique et un site Internet dédiés.

L'événement vise à profiter de cette journée pour mobiliser le maximum de fonds et fondations autour d'une opération commune, avec notamment pour objectif de faire connaître l'engagement des fondations au service de l'intérêt général, leur richesse, leur rôle et leur poids économique.

Le timing de l'événement est particulièrement bienvenu cette année puisque le 3 octobre, Admical⁵ organise le « Mécènes Forum » ; et le 6 octobre, les « Profit for non-profit awards » sont remis. Le site www.journees-des-fondations.fr, lancé en 2015, sera mis à jour au fur et à mesure du montage des opérations de communication. Le CFF tentera de faire parler de l'événement par des relations presse. Vos événements et actions seront repris sur le site et pourraient faire l'objet de liens vers vos sites. Le CFF relayera les éléments à travers ses comptes Twitter et Facebook.

En 2015, une dizaine de fondations avaient participé à la Journée des fondations. La fondation AG2R avait organisé une conférence. L'opération peut être l'occasion de projeter des films, organiser une collecte de fonds, faire témoigner des porteurs de projets et des fondateurs, etc.

Echanges avec la salle

Noémie WIROTH

⁴ Organisation faitière regroupant 24 associations européennes de fondations (7 500 fondations européennes).

⁵ Association créée en 1979 qui développe le mécénat des entreprises et des entrepreneurs. Elle rassemble et représente tous les mécènes.

Quel est votre ressenti par rapport à l'utilité de cette journée ? Quels soutiens du CFF attendez-vous pour vous aider à y contribuer ? En tant que fondations, vous reconnaissez-vous dans cet événement ? Etes-vous intéressés à communiquer tous ensemble ou au sein d'un périmètre plus restreint, plus affinitaire ?

Benoit FROMENT

Nous nous interrogeons actuellement sur l'opportunité d'une construction d'un message commun de sensibilisation à la générosité, porté par nos fondations lyonnaises à l'occasion de cette Journée des fondations. Nous pensions y associer la mairie de Lyon.

Florian COVELLI

Nous utilisons beaucoup les remises de prix pour valoriser les projets, car elles mobilisent fortement les médias et permettent d'interpeller les partenaires. Cependant, le procédé ne donne pas à voir tout ce que recouvre la philanthropie, notamment toute la chaîne amont du projet. Nous nous sommes demandé comment valoriser les philanthropes. Nous avons mis en place des rencontres régionales pour banaliser la philanthropie et susciter des passages à l'acte. Se pose ensuite la question de la valorisation de la chaîne philanthropique sur un territoire. Comment faire témoigner côte à côte les porteurs de projet, les philanthropes, les acteurs de terrain ? Comment faire exister cette communauté philanthropique en circuit court ?

Agnès LAMOUREUX

Le monde des fondations est très peu connu et le grand public croit que leur rôle se borne à distribuer de l'argent. De plus, elles ne sont pas seules à œuvrer sur le terrain de la générosité. Nous devons saisir l'occasion d'expliquer la place des fonds et fondations dans ce contexte.

Armand de BOISSIERE

Plusieurs sujets émergent de nos échanges :

- la nécessité d'une communication opérationnelle sur la levée de fonds
- la nécessité d'une communication globale pour un secteur donné
- des contenus organisés en fonction du principe de subsidiarité. Ce principe requiert une synchronisation nationale de tous les acteurs locaux.

Nous tentons de trouver des dérivatifs pour parler de nous. Pour cela, nous investissons dans une communication détournée portant sur les appels à candidatures des prix que nous remettons. Nous gagnons sur deux tableaux : davantage de candidats concourent ; nous valorisons notre prix. Nous menons actuellement une réflexion sur la mise en œuvre d'une communication dans le domaine social. Nous avons décidé de donner une enveloppe pour accompagner des porteurs de projets dans la construction de leur communication. Aujourd'hui, notre image n'est pas claire; nous sommes confondus avec l'Oréal ; notre argent est considéré comme de l'argent sale. Par conséquent, soit les porteurs de projets que nous aidons n'osent pas parler de nous, soit, d'une façon plus générale, les journalistes qui les interrogent ne veulent pas entendre parler de nous car le fait d'évoquer un sponsor remettrait en cause la liberté de la presse.

Agnès LAMOUREUX

Les médias réagissent souvent aux marronniers. Dans cet esprit, nous gagnerions à créer un rendez-vous temporel autour des thématiques des fondations. En outre, les journalistes se déplacent de moins en moins. Il sera très compliqué de les faire venir à une journée des fondations. En revanche, le CFF organise un voyage en Picardie au mois de septembre. Nous pouvons y inviter la presse.

Bénédicte BRISSET

Les journalistes aiment les voyages. Nous avons invité les Echos et le Monde au Japon, à la villa Kujoyama⁶. Nous avons eu des retombées presse considérables.

Noémie WIROTH

Comment comptez-vous vous démarquer concrètement, pendant cette semaine, par rapport à Admical qui bénéficie d'un partenariat avec le Monde ? Je pense qu'un effort didactique doit être fait pour expliquer ce

⁶ Inspirée par le modèle de la Villa Médicis à Rome, la Villa Kujoyama, créée en 1992 et dirigée par l'Institut franco-japonais du Kansai en association avec l'Institut français, est une résidence d'artistes au cœur du Japon qui accueille des créateurs et des chercheurs confirmés déjà inscrits dans une démarche professionnelle.

qu'est la philanthropie. Vous devez également nouer des partenariats avec des médias prestigieux pour éviter de voir la Journée des fondations cannibalisée par les autres événements du secteur.

Agnès LAMOUREUX

Le Monde ne souhaite pas être partenaire exclusif d'une seule organisation. Il souhaite au contraire disposer des points de vue des différents organismes philanthropiques. Le CFF devra saisir cette opportunité pour proposer une interview de son président.

Quentin D'EPENOUX

Le grand public ne connaît pas la diversité qu'abrite le monde des fonds et fondations. Il faut la lui expliquer. Les journalistes reprennent nos communiqués de presse quand ils évoquent des projets de terrain, ou mettent en valeur l'engagement d'un collaborateur. Il faut parler concrètement des projets, raconter de belles histoires. C'est ce qui intéresse les journalistes.

Entre l'inconvénient de se répéter et celui de ne pas être compris, il n'y a pas à hésiter ». Appliquée aux fondations, cette maxime signifie que la répétition est nécessaire pour acculturer le public et faire avancer nos causes.

Sophie LACOSTE

Je m'interroge sur l'utilité d'une communication grand public sur les mécanismes de notre secteur. Il conviendrait plutôt de communiquer sur la place qu'un mécène, un philanthrope ou une fondation occupent au sein de la société.

Un exemple de communication couronnée de succès vue récemment : le musée de la Grande Guerre a monté une campagne basée sur la création d'un personnage de fiction – un poilu – sur Facebook. Nous avons suivi la vie de ce poilu pendant 10 mois. Au total, l'opération a totalisé entre quatre et cinq millions de followers et a servi de support pédagogique pour des collèges. Des centaines de milliers de commentaires ont salué la mort fictive du poilu. Ne pourrait-on se servir de cet exemple pour aboutir à une campagne véritablement créative en mesure d'inscrire les fondations dans la société ?

Noémie WIROTH

Si on vous offrait une tribune, quel message institutionnel voudriez-vous faire passer collectivement ?

Agnès LAMOUREUX

Je pense qu'il faudrait mettre en avant la diversité et la richesse des formes d'engagement au service de l'intérêt général. Aujourd'hui, le public ne connaît pas le poids économique et le rôle social des fondations. Le CFF a décidé que la Journée des fondations 2016 viserait une mobilisation interne, pour informer prioritairement les fondations. Une campagne plus institutionnelle est prévue pour 2017.

Christophe ROUSSELOT

L'appellation « Journée des fondations » me donne le sentiment que les fondations se parlent exclusivement entre elles. En outre, le mot « association » est plutôt chaud, alors que le mot « fondation » est plutôt froid. Ce mot est usuel pour nous, mais nous ne nous adresserons pas nécessairement à des récepteurs avertis. La multiplicité des canaux de communication fait que les sources d'imprégnation sont très diverses. Nous devrions trouver une note plus chaude pour communiquer sur ce qu'apportent les fondations, par exemple sous l'angle du service apporté à la cité. Cela nous permettrait de combattre plus sereinement l'idée que les fondations sont des institutions froides éloignées des préoccupations des citoyens.

Noémie WIROTH

La véritable question que nous devons nous poser est : que voulons-nous dire ensemble ? Dans quelle communauté je me reconnais en tant que fondation ?

Fabienne MARQUESTE

Que l'on soit fondation d'entreprise, familiale, ou fonds de dotation, on se reconnaît tous dans des préoccupations communes : agir, s'ouvrir aux jeunes générations, rajeunir notre discours.

Armand de BOISSIERE

J'ai trouvé que la campagne publicitaire 2016 de la GMF, « nous sommes pour ceux », portait un discours chaud et rassurant en proposant des portraits émouvants de personnes qui se mettent au service des autres.

Benoît FROMENT

Que l'on soit fondation opératrice ou distributive, on constate chaque jour la déréliction de la société française. Parallèlement, on voit des personnes exceptionnelles qui trouvent des idées nouvelles et portent des projets pour bâtir un avenir plus radieux pour notre pays. Notre secteur joue un rôle considérable, malheureusement méconnu, pour que notre société n'explose pas.

Agnès LAMOUREUX

Pourriez-vous vous retrouver tous réunis dans la notion d'humanité ? Vous reconnaissez-vous dans le mot « philanthrope » ou « mécène » ?

Benoît FROMENT

Personne ne comprend ce que recouvrent ces termes. Nous évoquons la philanthropie dans nos discours mais il apparaît que dans une grande majorité, les donateurs ne se voient pas comme des philanthropes.

Armand de BOISSIERE

La France a beaucoup de mal avec le fait d'exposer sa générosité. Aux Etats-Unis, les dîners de gala se nomment des « charity » et tout le monde est fier d'y participer. J'ai à l'esprit une anecdote : lors d'un événement caritatif qui réunissait notamment des patrons du CAC40, Christophe de Margerie annonce que Total donnerait 50 millions d'euros pour doter le Fonds d'expérimentation pour la jeunesse. Une journaliste du Monde me souffle alors : « il faut vraiment qu'ils aient des choses secrètes à se faire pardonner pour donner autant d'argent ». C'est cela la France. Au lieu de voir le côté positif, l'opinion considère que les entreprises cherchent à s'acheter une bonne conscience ou à se faire de la publicité institutionnelle détournée. Cette éducation est à refaire ; elle débute à l'école. Or, à l'école, une majorité de professeurs sont hostiles au monde de l'entreprise.

Noémie WIROTH

Je partage partiellement votre sentiment. Cependant, il serait trop facile de rester dans une position de repli. Nous cultivons une forme d'omerta sur notre secteur. Chaque fondation doit sortir de cette posture victimaire. Parfois, il suffit de s'ouvrir pour que les choses se passent simplement.

Jean Marie DESTREE

Nous devons montrer que des gens simples prennent de belles initiatives sur des sujets de société.

Noémie WIROTH

Nos fondateurs sont tous d'accord pour témoigner. Ils veulent nous aider et ils sont fiers de leur engagement. Ils peuvent répondre à des journalistes sans crainte de paraître suspects.

Marie BOURRIGAN

Le mot « philanthropie » fait écho à une terminologie bancaire qui fait peur. Le mot « altruisme » me paraît plus porteur de générosité.

Agnès LAMOUREUX

De nombreux publicitaires/communicants sont prêts à travailler gracieusement pour de belles causes. Il faut juste les identifier.

Florian COVELLI

La communication collective est complexe à organiser. Chacun défend naturellement son identité, son image, son projet. En revanche, il a toujours été naturel pour les fondations, dans une optique de mutualisation, de faire connaître nos appels à projets, nos prix. Nous pourrions acheter collectivement une pleine page de publicité dans le Monde, qui listerait tous les appels à projets des fondations. Nous avons tous une collection d'histoires magnifiques à raconter qui sortent du pathos et qui redonnent de l'espoir. Les réseaux sociaux en sont friands. Les journalistes aussi. Nous pourrions faire concourir les plus beaux projets de chaque fondation pour décerner une sorte de prix superlatif de la générosité.

A l'occasion de la Journée des fondations du 1^{er} octobre, nous pourrions organiser des rencontres locales pour montrer qui nous sommes, à quoi nous servons. Le CFF pourrait nous y aider. Autre idée : il pourrait être utile d'investir les temps collectifs organisés par d'autres. Par exemple, nous en sommes partenaires du Forum des associations et fondations, un rendez-vous annuel de réflexion qui se décline en région. C'est une façon peu coûteuse pour nous de faire exister les fondations.

Agnès LAMOUREUX

Cette discussion est une manière d'amorcer une action collective autour de la communication. Nous devons la poursuivre tout au long de l'année pour parvenir à la définition d'un message commun.

Noémie WIROTH

Nous avons omis d'aborder un sujet conjoncturel qui aura une grande importance : le contexte fiscal 2017-2018 qui nous pose tous un problème de communication en direction de nos donateurs.

Nolwenn POUPON

Le prélèvement à la source et la suppression de l'Impôt sur la fortune (ISF) représentent d'énormes enjeux pour nous. Nous avons rencontré des représentants de Bercy au début de l'année. Ils n'ont pas compris nos inquiétudes vis-à-vis des répercussions négatives qu'aura l'année blanche fiscale sur nos campagnes de dons. Nous attendons les textes officiels qui seront certainement validés fin 2016, à l'occasion de la Loi de finances 2017. Nous avons deux enjeux : rassurer le donateur et adopter des éléments de langage communs. Comment pouvons-nous trouver ensemble une solution pour conserver nos dons malgré les mesures fiscales à venir ?

Sigles

FERS : Fondation entreprise réussite scolaire

ISF : Impôt sur la fortune

OMEM : Œuvre Montpelliéraine des Enfants à la mer

UNIAPAC : union internationale des mouvements de dirigeants d'entreprise chrétiens



Synthèse – Atelier des fondations
6 juillet 2016

© Centre français des fonds et fondations 2016

Tracer sa route dans un monde en mouvement -

Repères et stratégies d'action

Sommaire

Atelier 11 : Ethique et bonnes pratiques : quels principes pour une charte d'adhésion partagée ? . 3

Jérôme KOHLER	3
Suzanne GORGE	4
Pierre LEVENÉ	4
Benoît MIRIBEL	5
Isabelle GOUGENHEIM	6
Véronique de MONTLIVAUT	6

Sigles 10

Atelier 11 : Ethique et bonnes pratiques : quels principes pour une charte d'adhésion partagée ?

Jérôme KOHLER

Co-fondateur, Fonds Philanthropie

Comment redéfinir ce qui nous unit et nous fait avancer dans notre secteur ? Avec 300 membres et une équipe de permanents, nous sommes devenus plus visibles. La presse généraliste publie de plus en plus d'articles sur la philanthropie avec des résultats très contrastés.

Pourquoi nous doter d'une charte d'adhésion ?

- Pour unifier le secteur autour de quelques idées
- Pour réaffirmer la légitimité d'une organisation qui réfléchit avec tous ses membres afin d'adapter ses valeurs et ses actions à la société
- Pour disposer de moyens d'autorégulation propres à anticiper tout contrôle ou initiatives normatives en provenance des pouvoirs publics

Plusieurs niveaux peuvent irriguer cette charte :

- l'éthique
- les valeurs morales. L'élément le plus important. Il nous guide et circonscrit un environnement dans lequel nous devons évoluer
- les bonnes pratiques

Le chancelier évoquait la défense des intérêts des fondations et l'importance du principe de liberté philanthropique, éléments constitutifs des fondations, aux côtés du principe de défense de l'intérêt général. Le fondateur est libre de créer un fonds ou une fondation dans quelque domaine d'intérêt général que ce soit. Cette liberté a des implications très directes. Si un fondateur peut choisir n'importe quel domaine de l'intérêt général, son choix ne peut pas être contesté. Nous devons faire attention à chaque mot que nous employons et chaque concept que nous manipulons (partenaires, financeurs, porteurs de projet, causes, lobbying, lucrativité, désintéressement, engagement, discrétion versus ostentation).

Toutes les thématiques qui doivent guider notre quête des bonnes pratiques se trouvent dans les statuts types des fondations (mission de la fondation, pedigree des fondateurs, motivations, moyens d'action, ressources, principes de fonctionnement, etc.).

Si les valeurs morales s'appliquent à la fois aux membres et au Centre Français des Fonds et Fondations (CFF), ce dernier doit afficher un certain nombre de références :

- il doit développer ses propres bonnes pratiques
- il doit être très clair avec les nouveaux membres sur le volet « partage des valeurs »
- il doit être indépendant et, pour cela, se montrer précautionneux sur ses politiques de financement et de partenariat
- il doit apporter un soin particulier à la forme que prendra l'adhésion (de la simple formalité au système très sélectif)
- il doit jouer un rôle de représentant et d'accompagnateur des adhérents sur le long terme

Par cette charte, il ne s'agit pas pour le CFF de gouverner ou d'exclure mais d'affirmer et de se montrer garant des valeurs partagées.

Les Etats-Unis sont actuellement le théâtre d'une lutte féroce entre fondations et pouvoirs publics, entre fondations entre elles, de scandales, malversations, et manquements caractérisés à l'esprit de notre mission. Ces faits sont notamment relayés par une presse spécialisée dans le domaine de la philanthropie. Nous n'avons

pas une telle presse en France mais je suis certain que, si elle existait, elle ne manquerait pas de révéler des pratiques du même ordre, certes à une échelle moindre.

Suzanne GORGE

Responsable du développement, Centre français des fonds et fondations

Je pense qu'il est utile de se remettre en tête les valeurs telles que définies sur le plan stratégique : intérêt général, engagement, intégrité, responsabilité, pluralité des approches et des solutions, coopération.

Un intervenant dans la salle

Actuellement, le CFF est-il confronté à des demandes d'adhésion présentant des doutes sur l'objet de la fondation ?

Suzanne Gorge

Pour le moment, les adhésions sont validées par le Conseil d'administration (CA). Auparavant, nous connaissions tous nos membres car nous étions peu nombreux. Le changement d'échelle de notre institution rend le procédé plus complexe et le risque plus grand de valider une candidature inadéquate. Nous n'avons pas encore refusé d'adhésion.

Catherine MONNIER

Déléguée générale, Fonds Adie

Le CFF est déjà intervenu sur des cas litigieux pour alerter l'autorité publique lorsque des fonds de dotation ont été mis en place avec des objets contraires à l'éthique philanthropique.

Pierre LEVENÉ

Délégué général, Fondation Caritas France

Dans ton exposé, je crois que tu évoquais deux types opposés de charte, une version soft, déclarative et une qui relève du contrôle. A mon sens, cette question est centrale. Où plaçons-nous le curseur dans notre travail de conception de cette charte ? Assortie d'un contrôle trop strict, elle pourrait décourager.

Michèle GUYOT ROZE

Présidente, Fondation Hippocrène

Cette charte doit être écrite de façon à ce que chacun se sente engagé, investi des valeurs du réseau du CFF. Cependant, en aucun cas, le CFF ne doit se transformer en organisme de contrôle ou d'audit. Ce n'est pas l'objet de cette charte qui doit rester une charte d'adhésion. Nous devons rappeler en préambule du document quelle est la vision du CFF et ses missions principales, de façon à ce que les candidats à l'adhésion soient parfaitement informés de nos spécificités, notre éthique, nos valeurs morales et nos bonnes pratiques. Cette charte doit nous différencier. Etes-vous d'accord sur ces principes ?

Blandine MULLIEZ

Présidente, Fondation Entreprendre

Le CFF n'a pas vocation à se substituer aux fondations membres. La charte d'adhésion doit être holistique, embrasser les chartes éthiques des fondations, au moyen d'un texte court. Par ailleurs, elle devra être communiquée aux membres du CFF pour vérifier qu'ils s'y retrouvent.

Jérôme KOLHER

La charte de l'Association française des Family Office (AFFO) fait tenir ses principes sur une page (probité, engagement, pérennité, etc.). Chacun des termes est explicité et le document constitue un socle commun que l'ensemble des membres a validé. Ceux qui entrent à l'association adhèrent à cette charte.

Nous concernant, les notions de valeurs, de liberté et d'engagement paraissent centrales et doivent être reprises et détaillées. Je souscris également au questionnement de Pierre sur la nécessité de réfléchir à l'endroit où nous positionnons le curseur en termes d'autorégulation ; ce, en anticipation des retombées négatives que le CFF pourrait subir si une situation limite faisait l'objet d'un contrôle extérieur ou d'un article polémique.

Michèle HANNOYER

Devons-nous concevoir une charte d'exclusion ou une charte de rassemblement ? En optant pour la première, nous semons une sorte de méfiance au sein des membres. Je milite beaucoup pour une charte de rassemblement.

Je perçois ce besoin pour une telle charte à deux niveaux :

- Nous devons sortir de l'opposition entre différents statuts philanthropiques (Fondations reconnues d'utilité publique (FRUP), fonds de dotation, fondations d'entreprise, etc.)
- il s'agit de considérer que la charte est une démarche de progrès et qu'il est possible d'agréer des fondations à la lisière des attendus de la charte, qui la signeront dans l'esprit d'un engagement sur la voie du progrès.

Suzanne GORGE

Tous les motifs d'exclusion sont déjà listés dans nos statuts. Nous devons simplement nous y référer pour les compléter si besoin.

Un intervenant dans la salle

Les objectifs d'une charte d'adhésion sont différents de ceux d'un processus d'adhésion qui implique des règles plus complexes à mettre en œuvre. L'objectif de la charte d'adhésion réside dans sa concision, sa pertinence et son caractère différenciant. Elle définit simplement les principes sur lesquelles les fondations doivent accepter d'adhérer. L'engagement dans un processus d'amélioration ou de progrès est un point très important pour rassembler, au regard notamment de la diversité des membres du CFF.

Un intervenant dans la salle

Nous devons nous mettre tous d'accord sur des valeurs, un engagement, et un code de bonnes pratiques. Les agences de notation sociétale¹ notent la progression des investisseurs engagés dans l'Investissement Socialement Responsable (ISR) tout en accompagnant leurs progrès. Le CFF pourrait s'en inspirer pour favoriser la progression du secteur dans son ensemble.

Benoît MIRIBEL

Directeur général, Fondation Mérieux, président du Conseil d'administration du CFF

Nous votons rarement en Conseil d'administration pour une adhésion, parfois pour statuer sur des cas difficiles. Il convient peut-être de le faire plus formellement. Je souscris à l'idée d'une charte de rassemblement d'une page que nous adapterons au fur et à mesure des retours. Le CFF a pour objectif d'être connu et reconnu. Il convient d'organiser les conditions de cette notoriété. Si un membre fautive par mégarde, nous devons être en mesure de réagir. De même, nous devons nous doter d'un règlement intérieur. Quel danger courons-nous si nous ne le faisons pas ? Une structure défaillante pourrait jeter l'opprobre sur tous nos membres. Le péril est réel. Par la faute de leur discrétion assumée, nos fondations sont souvent suspectes de masquer des pratiques secrètes et frauduleuses. C'est la raison pour laquelle, nous devons affirmer certains grands principes (probité, cohérence, engagement, etc.) pour rassurer nos membres sur notre transparence et notre exigence.

Suzanne GORGE

A ce jour, voici le processus de sélection de nos adhérents :

- rencontre préalable de la fondation candidate à l'adhésion
- dépouillement du bulletin d'adhésion dûment renseigné
- étude des comptes et du rapport annuel du candidat fournis avec le bulletin d'adhésion
- communication d'un état des lieux des nouveaux adhérents au Conseil d'administration
- le cas échéant, vote sur des cas complexes

Marie Stéphane MARADEIX

Déléguée générale, Fondation Daniel et Nina Carasso

Il pourrait être intéressant d'avoir un débat en Bureau sur l'objet renseigné par les nouveaux adhérents, notamment pour savoir s'il relève bien de l'intérêt général. Par ailleurs, le code de déontologie de l'Association française des Fundraisers (AFF) recèle quelques éléments intéressants, notamment le fait qu'il doive être signé

¹ On a vu apparaître, vers la fin des années 1990, dans le domaine du développement durable, des agences notant les entreprises selon des critères sociaux et environnementaux. Ces agences déterminent à partir de différents critères le niveau de responsabilité de l'entreprise, la responsabilité sociale des entreprises en regard du développement durable.

pour adhérer à la structure ou qu'il mentionne qu'un fundraiser, en France, ne peut être rémunéré autrement qu'au forfait. Nous pouvons nous poser la question suivante : existe-t-il des éléments extrastatutaires que nous souhaiterions promouvoir ?

Blandine MULLIEZ

L'AFF est une fédération de métiers. Leur situation est différente de la nôtre. Cependant, cette différence pose une question intéressante : devons-nous parler de déontologie ou d'éthique ?

Le CFF est un axe de progrès : le CFF peut-il être un lieu de progrès, un label ? Si tel est le cas, comment devons-nous le vivre ? Je pense qu'il doit être avant tout un lieu de grande liberté. On s'y rend pour rencontrer ses pairs, pas nécessairement pour progresser. Nous pouvons grandir dans l'esprit mais pas nécessairement sur les bonnes pratiques de nos fondations que nous demeurons libres de déterminer.

Le CFF est un lieu de rassemblement. Doit-il recruter ? Si oui, quelle action mener ? Peut-on susciter l'envie de nous rejoindre au moyen de cette charte ?

Isabelle GOUGENHEIM

Présidente, association IDEAS

Nous nous inscrivons dans les principes que vous avez énoncés en introduction : structurer et professionnaliser le secteur - partager les principes et les bonnes pratiques. La charte est un ensemble de valeurs et d'engagements. Il convient de ne pas l'alourdir.

Nous sommes à votre disposition si vous souhaitez participer à nos groupes de travail, ponctuellement ou durablement, à votre convenance. Nous avons engagé un travail de fond sur l'éthique, l'engagement, les bonnes pratiques, la cartographie des risques. Nous travaillons avec 80 associations et fondations que nous accompagnons durant des phases de transition ou de développement. Nous apportons également un regard extérieur aux grosses structures pour simplifier leur organisation. Enfin, nous développons le dialogue *inter pares* dans une logique de partage. Une phrase fondamentale entendue hier m'a frappée : « faire de l'évaluation un outil de pilotage et non pas de contrôle ». C'est dans cet esprit que nous travaillons.

Un intervenant dans la salle

Je crois que cette charte servira prioritairement à rassembler mais elle devra aussi permettre d'exclure quelques cas d'école qui ne remplissent pas nos valeurs. Je suis favorable à la rédaction d'un document court et fédérateur, de façon à ce qu'il devienne un outil d'attraction pour de nouveaux membres et non pas un repoussoir.

Catherine MONNIER

Une charte ne traite ni ne règle tous les problèmes. Le CFF dispose de statuts explicites. Y adhérer suppose de respecter ses statuts. La charte ne doit pas intégrer des éléments trop techniques. Cela doit être plutôt perçu comme un document motivant qui reflète une vision commune. L'exclusion ne doit pas se situer à ce niveau.

Un intervenant dans la salle

L'ambition de faire adhérer les fonds et fondations à une démarche de progrès n'est pas contradictoire avec l'esprit de liberté. En outre, je pense que les motivations (à faire plutôt figurer dans un dossier d'adhésion) sont une question importante : que vient-on chercher au CFF ? Que vient-on mettre en commun ? Le partage permet de progresser. Cette démarche de progrès est même un soutien à plus de liberté d'entreprendre. Tout cela ne me paraît pas antinomique.

Véronique de MONTLIVAUT

Déléguée générale, Fondation Emergences

Vous évoquiez le fait que cette charte devait être un outil pour faire connaître le centre. Au sein de la fondation Emergences, nous réfléchissons à la mise en place d'une charte. Nous avons mis en avant le mot « recherché » pour être proactifs et générer une attraction. Il est important que le CFF soit « recherché ». Cette charte pourrait être l'occasion de mettre en avant cette capacité d'attraction.

Jérôme KOHLER

Cette démarche présente le risque que certains recherchent une forme de labellisation. N'oubliez pas que nous n'avons pas le contrôle de l'utilisation qui en serait faite.

Véronique de MONTLIVAUT

J'aurais dû préciser que nos membres sont cooptés. Ce dispositif permet de valider la sincérité du candidat.

Benoît MIRIBEL

Nous souhaitons rassembler et non créer un label ou une accréditation, plutôt un repère ou un socle commun. Notre prochain CA se tenant au mois de novembre, j'invite les membres de cet atelier à monter un comité de rédaction, à rédiger un premier draft de la charte. Nous pourrions passer par un point d'étape lors du Bureau de septembre. Le CA peut pré-valider le document. S'ensuivra une phase de test durant laquelle le document sera transmis aux membres, en vue de l'Assemblée générale prochaine qui se positionnera.

Nous sommes tous convaincus de l'utilité de cette charte qui devra être conçue dans un esprit de rassemblement. Ceux qui n'y adhéreront pas s'excluront d'eux-mêmes.

Marie Stéphane MARADEIX

Ce serait intéressant que cette charte soit signée par le président mais également par celui qui doit la mettre en œuvre, le directeur exécutif de la structure.

Suzanne GORGE

Il serait également intéressant de demander au sein de vos structures si certaines personnes ont déjà rédigé une charte. Auquel cas elles pourraient nous accompagner.

Un intervenant dans la salle

Une charte définie au niveau du CFF pourrait également aider les fondations abritantes.

Michèle GUYOT ROZE

Notre fondation – Hyppocrène – ne possède pas de charte car nous travaillons beaucoup en famille. Nous avons des règles implicites, dont une très claire : aucun membre de la famille ne sera jamais salarié par la fondation. Nous pensons que cette règle est importante, notamment si un journaliste s'intéresse à nous. La charte que nous allons écrire pour le CFF nous servira de référence pour nos trois fondations abritantes.

Benoît MIRIBEL

J'ai rejoint la fondation Mérieux il y a neuf ans. Très rapidement, la volonté de se doter d'une charte s'est faite jour. L'initiative a été validée par le CA, ses membres étant conscients du besoin de s'accorder sur un socle commun.

Suzanne GORGE

Une fois la charte finalisée, comment l'outil sera-t-il diffusé et partagé ? L'utiliserons-nous dans nos démarches de plaidoyer ?

Michèle GUYOT ROZE

Cet outil peut servir pour notre communication externe, en direction des médias, des pouvoirs publics.

Blandine MULLIEZ

Nous pouvons également envisager de reprendre quelques mots de cette charte qui résumeront l'esprit du CFF sous la forme d'une base line.

Benoît MIRIBEL

Cette charte fait partie des chantiers que nous avons définis en CA. J'ai souhaité que les membres du CA se positionnent par binôme sur chacun des chantiers.

Michèle GUYOT ROZE

Nous vous proposons un groupe restreint (cinq à six personnes) pour la rédiger. Jérôme KOHLER a souhaité en faire partie. Suzanne GORGE également. Dès que nous serons parvenus à un premier draft validé par le CA de novembre, nous mettrons la charte en circulation auprès de tous les membres durant une phase de test de six mois, assorti d'un processus de reporting au groupe de travail. Le document sera validé à l'Assemblée générale.

Un intervenant dans la salle

Je trouve le groupe un peu trop restreint pour discuter d'un tel sujet.

Benoît MIRIBEL

Je récapitule ce que nous avons convenu. Un comité de rédaction de taille restreinte est piloté par deux membres du CA, Blandine et Michèle. Ses travaux seront validés en octobre 2016 par un groupe consultatif élargi. Le CA du 8 novembre pré-validera la charte, qui sera ensuite diffusée à tous les membres pour une phase de test de quelques mois. Les remontées devront être parvenues au comité de rédaction et au groupe consultatif un mois avant l'Assemblée générale (AG) de façon à pouvoir procéder aux ajustements nécessaires. Notre AG validera le document final au printemps.

J'ai été frappé par les propos du chancelier qui sonnaient comme un appel déguisé, lorsqu'il nous a dit que le statut des fondations n'était pas abouti, que nous étions inachevées. Cette charte sera un repère fort dans un domaine à fort enjeu. Doit-elle reprendre le terme de liberté philanthropique ? Je trouve que le fait que nous puissions être des promoteurs de la liberté philanthropique me semble important. Après tout, nous existons dans un rapport de forces gouvernemental/non gouvernemental.

Marie-Stéphane MARADEIX

On peut être tout à fait d'accord sur l'esprit et les valeurs que véhicule la notion de liberté philanthropique. Cependant, il convient également de se méfier des mots. Liberté peut consonner avec libéralisme. La liberté philanthropique est une belle idée, mais elle peut être reprise à des fins idéologiques moins éthiques. Le chancelier n'est pas allé assez loin dans sa réflexion.

Michèle HANNOYER

N'oublions pas que Gabriel de BROGLIE était au départ conseiller d'Etat et qu'il se positionne toujours dans une logique de débat règlementaire. J'ai souvenir d'un rapport du Conseil d'Etat en 1998 portant sur l'utilité de légiférer sur le statut des FRUP ou de le laisser à la jurisprudence du Conseil d'Etat. L'avantage de notre démarche de rassemblement consiste justement à sortir de ce débat et à bien marquer l'objectif de réunir toutes les fondations autour des mêmes valeurs. Il me semblerait très dangereux de revenir sur ce débat.

Un intervenant dans la salle

Lorsque nous parlons de principes d'intégrité ou d'engagement, je serais favorable au fait de définir leur périmètre, au sein-même de la charte, c'est-à-dire de mentionner explicitement leur contenu, ce qu'ils permettent et les limites de leur champ d'action.

Sigles

CA : Conseil d'administration

AFFO : Association française du family office

FRUP : Fondations reconnues d'utilité publique

AG : Assemblée générale



Synthèse – Atelier des fondations
6 juillet 2016

© Centre français des fonds et fondations 2016

Tracer sa route dans un monde en mouvement -

Repères et stratégies d'action

Sommaire

Plénière 4 – 6 juillet Restitution des ateliers 9, 10, 11 –Intervention de Jean-Christophe RUFIN	3
Atelier 10 – Et si communiquer était une façon de co-construire.....	3
Noémie WIROTH.....	3
Atelier 9 – Grant maker – développer et faire connaître nos métiers.....	3
Agnès LAMY.....	3
Atelier 11 – Ethique et bonnes pratiques : quels principes pour une charte d’adhésion partagée ?	4
Michèle GUYOT-ROZE.....	4
Intervention de Jean-Christophe RUFIN	5
Benoît MIRIBEL	5
Jean-Christophe RUFIN	5
Echanges avec la salle.....	6
Juliette FEENEY-TIMSIT	6
Jean-Marie DESTREE	7
Florian COVELLI	7
Conclusion	8
Sigles	9

Plénière 4 – 6 juillet: Restitution des ateliers 9, 10, 11 – Intervention de Jean-Christophe RUFIN

Atelier 10 – Et si communiquer était une façon de co-construire

Noémie WIROTH

Consultante indépendante en communication et développement pour les associations, fondations, entrepreneurs sociaux et journalistes

Cet atelier prolongeait le BarCamp¹ de lundi durant lequel nous avons tenté de répondre à la question suivante : comment une fondation inscrite dans une longue tradition de discrétion peut-elle communiquer ? Nous avons passé en revue les fantasmes que génèrent les fondations, les freins et les opportunités lorsque l'on souhaite communiquer. Nous en avons conclu que la solution pour surmonter nos complexes résidait peut-être dans le fait de communiquer ensemble. Il ressort de nos échanges que la communication est indispensable, évidente, souvent vitale, parfois un mal nécessaire.

France Générosités est parvenue à monter en 2015 une campagne de communication digitale, sans appel au don, sur le thème des bienfaits de la générosité pour tous, bénéficiaires et donateurs. La campagne a été relayée sur les supports de communication de plus de la moitié des membres.

La seconde édition française de la Journée des fondations se tiendra le 1^{er} octobre 2016. L'édition précédente avait été peu fréquentée. Il s'agit cette année de faire en sorte que les fondations se l'approprient davantage.

Cet atelier a révélé un grand appétit de dire qui nous sommes et ce que nous faisons. Les fondations sont mal comprises par le grand public, et mal aimées par les médias qui confondent les fondateurs et l'action des fondations. Il apparaît que le mot « philanthrope » ne déclenche pas d'adhésion, le mot « fondation » est froid. Les mots sur lesquels nous pourrions communiquer seraient plutôt « altruisme », « humanisme » ou « service de la cité ».

Le désir de communiquer ensemble réunit tout le monde, sans distinction de statut. Les choix de sujets sont également œcuméniques : les résultats, les projets, le service rendu, les belles histoires. Nous sommes convenus de rajeunir le discours sur la philanthropie. Il s'agit désormais de construire un message commun ensemble, par le biais notamment d'un groupe de travail.

Atelier 9 – Grant maker – développer et faire connaître nos métiers

Agnès LAMY

Responsable du cercle Education, Centre Français des Fonds et Fondations

Le grant making est un métier en pleine professionnalisation qui a un besoin de définition et de reconnaissance. Il nous renvoie à la difficulté de le nommer clairement en français. En raison du fait que nous avons affaire à un métier émergent, il est méconnu et génère beaucoup d'incompréhension. J'ai retenu une des critiques adressées : « vous vivez de l'argent des autres ».

¹ Un BarCamp est une rencontre, une non-conférence (en) ouverte, qui prend la forme d'ateliers-événements participatifs où le contenu est fourni par des participants qui doivent tous, à un titre ou à un autre, apporter quelque chose au Barcamp. En appliquant le principe « pas de spectateur », « tous participants », l'événement met l'accent sur les toutes dernières innovations en matière d'applications Internet, de logiciels libres et de réseaux sociaux.

En synthèse, le grant making est un métier de production et de médiation. Certes, nous manions des ressources, mais nous accompagnons, valorisons et produisons le travail des autres. Nous avons également convenu que « le faire » inclut la mission distributive, ce qui n'apparaît pas toujours comme une évidence.

A également émergé l'idée d'une nécessité de revaloriser l'intermédiation. La démarche consiste à expliquer la valeur ajoutée apportée par les intermédiaires dans une société dubitative sur cette notion.

Enfin, les jeunes professionnels de la philanthropie ont exprimé leur souhait de s'inscrire dans la durée au sein des secteurs de la philanthropie et de l'utilité sociale. Yoann KASSI-VIVIER et Cédric LAROYENNE, au travers du groupe NextGen créé par le CFF, portent une réflexion sur la place des nouvelles générations d'entrepreneurs sociaux et d'acteurs de la philanthropie.

Atelier 11 – Ethique et bonnes pratiques : quels principes pour une charte d'adhésion partagée ?

Michèle GUYOT-ROZE

Présidente, Fondation Hippocrène

Nous avons abordé le sujet de la conception d'une charte d'adhésion au CFF. Pourquoi une charte maintenant alors que le CFF existe depuis 2002 ? Il réunit aujourd'hui 300 membres de tous types de statuts. Le but de cette charte est de trouver ce qui nous rassemble. Lors de cet atelier, Jérôme KOHLER a dressé un état des lieux des forces, faiblesses, utilité et limites des chartes d'adhésion. Il est également apparu qu'il ne suffisait pas d'écrire une charte mais qu'il fallait la faire vivre pour faire progresser le CFF et ses adhérents.

Suzanne GORGE a rappelé les mots clés sur lesquels nous devons nous appuyer pour bâtir une charte commune : intérêt général, engagement, intégrité, responsabilité, pluralité, coopération, partage de valeurs communes, esprit d'ouverture et innovation.

Nous avons eu un débat sur le type de charte à choisir : charte de rassemblement ou charte d'exclusion. Nous avons opté pour une charte de rassemblement, concise et compréhensible par tous, qui soit un élément du processus d'adhésion, non le processus lui-même. Cette charte peut être le moyen d'exprimer la fierté de notre secteur. D'autres grands principes ont été énoncés : la bienveillance du CFF, une charte positive et porteuse de sens, chargée d'exprimer la cohérence de notre secteur et de représenter l'emblème de la famille philanthropique que nous formons, au travers de valeurs partagées (gratuité, générosité, transparence).

Nous avons défini le processus d'élaboration de la charte. Un comité de rédaction de taille restreinte est piloté par deux membres du CA, Blandine MULLIEZ et moi-même, avec le concours de Suzanne GORGE et Jérôme KOHLER. Ses travaux seront validés à la mi-octobre 2016 par un groupe consultatif élargi. Le CA du 8 novembre pré-validera la charte, qui sera ensuite diffusée à tous les membres pour une phase de test de quelques mois. Vous nous ferez part de vos remarques. Les remontées devront être parvenues au comité de rédaction et au groupe consultatif un mois avant l'Assemblée générale (AG), de façon à pouvoir procéder aux ajustements nécessaires. L'assemblée générale validera le document final au printemps avant qu'il ne soit signé de la main du président du CFF.

Intervention de Jean-Christophe RUFIN

Benoît MIRIBEL

Directeur général, Fondation Mérieux, président du Conseil d'administration du CFF

Je souhaitais que vous puissiez bénéficier d'un éclairage international sur notre monde en mutation. Jean-Christophe RUFIN² a gentiment accepté de venir remplir ce rôle. Il reprend actuellement les feuillets de son ouvrage « L'Empire et les nouveaux barbares », sorti en 1991.

Jean-Christophe RUFIN

Médecin, historien, écrivain, diplomate

Vos fondations partagent un certain nombre de préoccupations, pour la plupart nationales. Je vous propose de les replacer dans des évolutions auxquelles les humanitaires sont davantage sensibles. Nous humanitaires, avons une histoire qui nous donne un recul sur les mutations qui se produisent aujourd'hui.

Dans le contexte actuel des attentats que la France subit, on en entend beaucoup dire que nous sommes en guerre. Cette tendance est très perceptible lorsqu'on s'occupe de réfugiés par exemple. Je n'ai pas vraiment le sentiment que le pays est en guerre. Cependant, il est vrai que le moment de paix que nous avons vécu depuis plus de 50 ans est en train de prendre fin. C'est tout à fait exceptionnel car, l'histoire de l'Europe, c'est l'histoire de la guerre, du malheur. Nous aimons beaucoup dire que nous avons inventé les droits de l'homme et l'humanitaire. Certes, les philosophes français du XVIII^{ème} siècle ont créé certains de ces concepts. Cependant, les idées philanthropiques ont davantage pris greffe aux Etats-Unis, au début du XIX^{ème} siècle. L'Europe était le continent des guerres, des épidémies, des famines, etc. Depuis les années 1960, avec la fin des guerres coloniales, nous avons atteint une paix et une prospérité durables. C'est précisément ce moment de paix d'un demi-siècle qui est exceptionnel. Il convient de se replacer dans ce contexte car nous avons fini par croire que cette paix serait éternelle, et que le reste du monde l'était également. Or, il en allait tout autrement. Pendant les années 1970-1980, nous, humanitaires, avons bien vu que le reste du monde était toujours en guerre.

Désormais notre bulle de paix a crevé. Nous ne sommes plus étanches à ce qu'il se passe dans le reste du monde. Nos années de prospérité nous ont permis de devenir généreux. Notre rapport au monde s'est largement focalisé sur l'humanitaire. Nous avons alors vécu une forme d'ivresse de paix, de richesse et de générosité. Ce n'est pas un hasard si les grandes organisations humanitaires telles que Médecins sans frontières (MSF) se sont créées pendant les années 1970. Les populations de France ont joué ce rôle de généreux, de gentil, pour se situer vis-à-vis du reste du monde. En quelques années, ces organisations humanitaires se sont développées de façon spectaculaire. De même, pendant cette période de paix, nous avons construit l'Union Européenne qui elle-même s'est dotée d'une branche philanthropique. Nous avons vécu une sorte d'Age d'or de l'humanitaire qui recouvrait plusieurs domaines : des organisations qui effectuaient des missions d'urgence, des organisations qui militaient en faveur des droits de l'homme, des organisations de développement, des organisations de médiation, et le mécénat en général. N'étant plus concernés au premier chef par les tourments du monde, nous nous sentions concernés moralement par ce qui s'y passait. Nous vivions hors du monde.

Bernard KOUCHNER, alors ministre des Affaires étrangères, avait créé une direction des biens publics mondiaux au Quai d'Orsay. A la lumière de ce que nous vivons actuellement, cette touchante initiative paraît très datée. Depuis quelques années, nous sommes désormais concernés au premier chef par ce qu'il se passe dans le reste du monde. Nous ne sommes plus à l'abri. Nous sommes des cibles, des victimes. Les Etats-Unis ont été attaqués avant nous, mais ils n'étaient pas réellement coupés du monde, notamment en raison de leurs responsabilités impériales. Ils sont toujours restés présents dans les guerres du Moyen-Orient ou d'Asie-du-sud-est. Le 11 septembre 2001 constituait certes une

² Jean-Christophe Rufin, né le 28 juin 1952 à Bourges dans le Cher, est un médecin, historien, écrivain, et diplomate français. Il a été élu en 2008 à l'Académie française, dont il devient alors le plus jeune membre. Ancien président d'Action contre la faim, il a été ambassadeur de France au Sénégal et en Gambie.

effraction de la bulle de paix américaine, mais elle ne nous a pas tant surpris. Aujourd'hui, c'est notre tour d'être pris pour cible alors que nous pensions être considérés comme des peuples généreux.

Les humanitaires savaient que le conflit couvait. Aujourd'hui, notre société est progressivement impactée par ce contexte. L'impératif de sécurité est en train de l'emporter sur l'impératif de solidarité. Les fondations qui s'occupent d'actions internationales ont moins le vent en poupe que celles qui se focalisent sur les problématiques françaises. De même, les concepts de solidarité ou de générosité risquent de pâtir de cette situation. Les mouvements de fond de l'opinion sont très importants notamment pour des organisations qui dépendent de la générosité du public.

J'en tire une conclusion majeure : il convient de ne pas trop manier la rhétorique de guerre. Je trouve irresponsable cette tendance actuelle des politiques à manier la rhétorique guerrière. Les chasseurs alpins dans les gares semblent rassurer le bon peuple. Pour ma part, j'en suis plutôt inquiet. Cette rhétorique peut aggraver le sentiment d'insécurité que nous ressentons déjà et saper les derniers élan solidaires de la population. A mon sens, nous vivons davantage la fin de la paix que le début de la guerre. Il faut demeurer vigilants sur ces aspects et faire en sorte que notre communication établisse un lien entre les actions solidaires et la notion de sécurité. La sécurité, finalement, s'incarne aussi dans le fait de ne pas laisser les inégalités sociales se creuser. Il convient d'adapter notre communication à cette sensibilité nouvelle de la peur. Nous devons bien entendu ne pas contribuer à accroître cette peur, mais également montrer que la façon d'y remédier n'est pas uniquement sécuritaire (actions à mener en termes d'éducation populaire, d'accès à la culture, etc.).

Les membres de l'Académie française sont très heureux de prendre part à ces évolutions. L'Institut de France abrite un grand nombre de fondations car nous sommes convaincus que ces institutions n'ont de sens que si elles s'adaptent périodiquement au monde dans lequel elles vivent. Les prix que nous remettons, les fondations que nous soutenons, font partie des armes les plus importantes de notre action. Je suis très heureux que deux membres de notre vénérable institution, le chancelier Gabriel de BROGLIE et moi-même, soient venus jusqu'à vous.

Echanges avec la salle

Juliette FEENEY-TIMSIT

Fondation After Fact

Vous évoquiez la dichotomie près/loin qui avait volé en éclat. En France, les personnes qui ont perpétré les attentats récents venaient de l'intérieur de notre territoire. N'est ce pas un constat d'échec ? Avons-nous échoué à faire société ?

Jean-Christophe RUFIN

La Syrie est lointaine de la France. Nous pratiquons une gestion lointaine des guerres qui pouvaient se dérouler dans cette zone. Nous y envoyions des volontaires, nous nous occupions des réfugiés qui se rendaient la plupart du temps dans les pays voisins. Nous étions simplement concernés moralement. Aujourd'hui, la guerre en Syrie est ici. Les exécutants sont français, mais les donneurs d'ordre sont syriens. Par un coup de téléphone passé depuis la Syrie, vous avez la possibilité de commanditer un massacre en plein Paris. La notion de « loin » n'a plus de sens. Ce conflit est le nôtre.

Autre exemple : les pays occidentaux ont mis en œuvre la fin de Kadhafi. Le président de la République s'est alors rendu à Tripoli pour exprimer son soulagement. Nous étions persuadés que la guerre était terminée. Cette façon de penser et de procéder est devenue obsolète. La situation en Lybie n'a pas été résolue par la chute de Kadhafi. Au contraire, les problèmes se sont accentués à partir de cet événement. Nous avons ensuite vécu la déstabilisation de toute la zone saharienne à partir de l'éclosion de la Lybie, de tous les pays voisins (Tunisie), et une migration de réfugiés qui partent désormais de Lybie et non plus de Turquie.

Nous devons cependant nous interroger sur cette capacité qu'ont les conflits lointains à s'appuyer sur des relais et des exécutants français. Il n'empêche que le donneur d'ordre et son réseau se trouvent en Syrie, et que, désormais, la guerre en Syrie se passe aussi chez nous.

Toutes les franchises terroristes ont un centre. Le développement du problème a connu plusieurs étapes. Il est d'abord passé par un conflit local en Afghanistan, qui s'est internationalisé avec l'entrée des Soviétiques en 1979. Nous n'étions pas partie prenante. Puis le conflit est devenu civil, au sein d'une zone de chaos, dans laquelle des mouvances terroristes se sont enracinées, pour commettre des attentats loin de leurs bases. Nous pouvions considérer que nous n'étions pas des cibles potentielles car les Etats-Unis jouaient le rôle de paratonnerre. La dernière étape de ce développement a consisté dans la création de franchises terroristes pouvant être utilisées par des groupes purement locaux. Aujourd'hui, pour les policiers et les militaires, les notions de sécurité intérieure et de sécurité extérieure sont complètement confondues.

Tous ceux qui souhaitent s'inscrire dans une action de solidarité doivent prendre en compte ce contexte. Lorsqu'on fait de la collecte de fonds, on s'adresse à des personnes dont la préoccupation principale demeure la sécurité. Cela ne condamne pas toutes les autres approches. Il faut établir un lien, dans le discours et dans la pratique, entre ce que l'on fait et cette demande de sécurité qui va devenir dominante.

Jean-Marie DESTRÉE

Délégué général adjoint, Fondation Caritas France

J'avais découvert l'Écologie radicale dans l'un de vos livres. Pensez-vous que ces mouvements extrêmes liés à l'Islam peuvent également inspirer des formes d'écologie radicale ?

Jean-Christophe RUFIN

Jusqu'à présent, en France, nous avons été préservés de ce mouvement. Nous avons à faire à une écologie réformiste et politicienne, très insérée dans le jeu démocratique.

J'ai vu cependant naître quelques articles autour de la notion d'antispécisme³. Un mouvement s'organise autour de la personnalité Aymeric CARON. Lorsque l'on lit les textes de Peter SINGER, l'on se rend compte que ce courant peut s'avérer extrêmement dangereux. A mettre toutes les espèces sur le même plan, on fait disparaître la spécificité de l'humain.

L'écologie radicale a deux branches : les antispécistes et ceux qui pensent en termes d'équilibre environnemental. Ces derniers pensent que le cosmos recèle un équilibre entre tous ces éléments/composants. Dans cet équilibre, l'individu humain ne compte pas beaucoup. C'est son espèce qui est protégée. Ces deux approches sont aussi dangereuses l'une que l'autre si l'on observe à quelles extrémités elles peuvent conduire. Certains vous expliquent que la population étant en excès du fait de son hyperprédation, il faut la ramener à des dimensions plus faibles car elle menace tout son écosystème.

Je suis tout à fait favorable au fait de respecter les animaux mais je pense qu'il faut rappeler le statut particulier de l'être humain qui nous interdit de recourir à n'importe quelle méthode pour le bien de la planète.

Florian COVELLI

Responsable du département développement territorial, Fondation de France

Vous disiez que la sécurité est en train de l'emporter sur la solidarité. Jusqu'où la démocratie peut-elle aller pour se protéger ? Existe-t-il aujourd'hui un risque de *Globalia*⁴ ?

Jean-Christophe RUFIN

Pour le moment, nous n'en sommes pas là. J'ai pourtant le sentiment que la crise actuelle des migrants conduira à une forme de parachèvement de ce monde très clivé. Elle est selon moi en train de construire un mur entre nord et sud. Ce thème domine d'ailleurs actuellement la campagne présidentielle américaine. Il se développe également en Europe de l'Est.

J'avais vécu deux épisodes mettant en scène des migrations : la « crise des pirogues » qui portaient du Sénégal vers les Canaries et les migrants albanais qui venaient en Italie. Ces crises avaient déclenché de

³ Le mot « spécisme » a été introduit en 1970 par le Britannique Richard Ryder et repris en 1975 par le philosophe utilitariste Peter Singer. Il désigne une forme de discrimination concernant l'espèce, mise en parallèle avec toutes les formes de domination d'un groupe sur un autre (racisme, sexisme, etc.). En pratique, selon l'antispécisme, le spécisme justifie l'exploitation et l'utilisation des animaux par les humains d'une façon qui ne serait pas considérée comme acceptable s'il s'agissait d'humains. Ainsi, selon l'antispécisme, le spécisme est une idéologie condamnable, et un « mouvement de libération animale » est nécessaire pour y mettre un terme.

⁴ *Globalia* est un roman d'anticipation développant une dystopie (ou contre-utopie) écrit par Jean-Christophe Rufin et publié en 2004.

grandes inquiétudes. Aujourd'hui, elles sont presque oubliées en raison du fait que se sont créés des systèmes efficaces de verrouillage pour empêcher ces migrations (au départ et à l'arrivée). Nos pays se tendent à se fermer progressivement. Bien que certaines de ces mesures paraissent nécessaires, les rapports risquent de se tendre considérablement entre nous et les autres.

Benoît MIRIBEL

Quel sera ton prochain livre ?

Jean-Christophe RUFIN

Je dois préfacier mon livre « l'Empire et les nouveaux barbares » pour réactualiser son propos.

Conclusion

Béatrice de DURFORT

Je vous remercie pour votre présence et vos contributions car il était important pour nous de vérifier que les options que nous prenons correspondent à vos préoccupations. Nous faisons face à des enjeux auxquels il est impératif de trouver une réponse collective.

Benoît MIRIBEL

Je vous remercie du temps que vous avez pris pour nous permettre d'échanger. Sans vous, le CFF n'existe pas. Je remercie également Béatrice et son équipe. Je conclurais par une phrase prononcée tout à l'heure par Jean-Christophe RUFIN : « il n'y a pas de sécurité sans solidarité ». Nous devons rappeler cet enjeu très fort pour nos sociétés.

Sigles

MSF : Médecins sans frontières



Synthèse – Atelier des fondations
5 juillet 2016

© Centre français des fonds et fondations 2016