

# L'Atelier des Fondations

Jeudi 14 et vendredi 15 octobre 2004



## Centre de conférence

*Les Pensières*

de la Fondation Mérieux à Annecy

### **OUVERTURE DU SEMINAIRE**

Béatrice de DURFORT

Déléguée Générale du Centre Français des Fondations

### **L'ÉVALUATION, OUTIL DE TRANSPARENCE... ET DE CONQUÊTE** **L'évaluation des fondations : la vision d'un auditeur externe**

Cyrille BROUARD

Associé, Expert-Comptable, Commissaire aux Comptes,

Responsable du secteur associations et économie sociale, Cabinet Mazars et Guérard

### **L'évaluation vue par une fondation**

Nicolas LEPISSIER

Directeur Général de la Fondation Jérôme Lejeune, Vice-Président du Centre Français des Fondations

### **Débat**

### **LA MISSION MECENAT DU MINISTÈRE DE LA CULTURE**

#### **Présentation de la Mission Mécénat**

Chef de projet à la Mission Mécénat du Ministère de la culture et de la communication

### **Debat**

### **LES MISSIONS DE LA FONDATION MERIEUX**

#### **Présentation de la fondation Mérieux**

Darshna TANNA

Directeur Général de la Fondation Mérieux

### **LA GESTION DES ACTIFS FINANCIERS DES FONDATIONS**

Myriam SEIB

Responsable des fondations sous l'égide de la Fondation de France

Samuel PINTO  
Membre du Directoire, La Compagnie Financière Edmond de Rothschild  
Philippe DUVAL  
Directeur, La Compagnie Financière Edmond de Rothschild  
Rebecca BOUKHRIS  
Directeur, La Compagnie Financière Edmond de Rothschild

## **LE CONTROLE FISCAL DES ORGANISMES A BUT NON LUCRATIF**

### **Introduction**

Florence BONNERUE  
Directrice de la Fondation Rhône-Alpes Futur

### **Les organismes à but non lucratif face aux contrôles fiscaux**

Eric GONZALEZ et Rémi GOUYET  
Avocats, C'M'S – Bureau Francis Lefebvre Lyon

## **LA PROBLEMATIQUE DU CONFLIT D'INTERETS : IDENTIFICATION ET GESTION DES RISQUES JURIDIQUES**

Yvon MARTINET  
Avocat aux barreaux de Paris et Bruxelles  
Paul CAROLY  
Secrétaire Général de la Fondation Mérieux

### **Débat**

## **LE GOUVERNEMENT DES FONDATIONS : UN MODELE ORIGINAL A ELABORER ?**

### **Introduction**

Emmanuel HERMAND  
Secrétaire Général de l'Institut des Hautes Etudes Scientifiques  
Béatrice DELABRE  
Avocat, Cabinet EY Law

### **La gouvernance est-elle adaptée aux fondations ?**

Pierre-Yves GOMEZ  
Directeur de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises, Professeur de stratégie à l'EM Lyon

### **L'adaptation des principes de gouvernance à la fondation**

Béatrice DELABRE  
Avocat, Cabinet EY Law

### **Les fondations : leur évolution, leur capital symbolique, leur dimension européenne**

Philippe-Henri DUTHEIL  
Avocat-associé cabinet EY Law, Directeur national du secteur des organismes sans but lucratif



**Débat**



**CLOTURE DU SEMINAIRE**

Béatrice de DURFORT

Déléguée Générale du Centre Français des Fondations

**Béatrice de DURFORT**

*Déléguée Générale du Centre Français des Fondations*

Je suis ravie de vous accueillir pour ce premier atelier des fondations. Ce séminaire est une innovation, et nous espérons le pérenniser avec votre aide. Je vous remercie de votre présence. Je tiens également à remercier : Paul Caroly ainsi que l'ensemble de la Fondation Mérieux pour leur soutien, Darshna Tanna, Amal Dargouth et toutes les personnes ayant contribué à nous accueillir sur ce site, nos partenaires qui ont œuvré à la mise en place de cet atelier : la Compagnie Financière Edmond de Rothschild, le cabinet EY Law, le C'M'S' Bureau Francis Lefebvre à Lyon. Enfin, je remercie tout particulièrement Laurence de L'Estoile. L'objet de cette réunion est, bien entendu, de partager des connaissances mais aussi d'organiser des rencontres afin d'œuvrer à la création de réseaux. En effet, les professionnels des fondations ressentent très souvent un isolement quand ils souhaitent partager leurs préoccupations. Nous avons également jugé important de convier des avocats, des juristes et des fiscalistes afin d'éclairer nos travaux. Enfin, le Centre Français des Fondations a souhaité ouvrir ces travaux aux porteurs de projet de fondations.

Notre démarche s'inscrit dans la continuité de la réflexion sur le mécénat débutée fin 2002. Le Premier Ministre avait alors annoncé une loi sur le mécénat. Les effets des mesures prises en 2003 commencent à se faire sentir si l'on en juge par le nombre d'appels croissants de porteurs de projet que nous recevons au Centre Français des Fondations. Je voudrais signaler la présence de Patrice Marie, chef de projet à la mission mécénat du Ministère de la Culture. J'en profite pour saluer son travail qui ne se limite pas à la sphère parisienne. Nous accueillons également Joséphine Hartig qui s'occupe de la veille du Centre Français des Fondations. Sa mission est, pour le moment, exclusivement tournée vers l'Allemagne mais elle a vocation à se généraliser à l'Europe. Madame Hartig revient d'un colloque en Allemagne sur les fondations liées à l'éducation.

Avant de passer la parole aux deux intervenants de cette conférence, je voudrais souligner que ces ateliers préparent le rendez-vous des fondations pour 2005, à savoir l'évaluation de la loi Aillagon. A cette fin, il est nécessaire de rassembler vos avis. Ainsi, le Centre Français des Fondations a-t-il vocation à vous représenter. N'hésitez donc pas à nous transmettre vos opinions et analyses. Nous publierons le 23 novembre, en collaboration avec la Fondation de France, le premier portrait des fondations. Je suppose que nombre d'entre vous ont répondu au questionnaire élaboré à cette occasion. Cette présentation me semble très importante et devrait nous permettre à la fois de mieux nous faire connaître et d'avoir un regard critique sur nous-mêmes. Je souhaite attirer votre attention sur l'assemblée générale du Centre Européen des Fondations qui se tiendra cette année à Budapest. L'an dernier, seuls cinq représentants français s'y sont rendus. Il est souhaitable que nous y allions plus nombreux à l'avenir si nous voulons nous faire entendre et connaître. Cette réunion est aussi un lieu de rendez-vous avec des fondations internationales. Par ailleurs, n'hésitez pas à nous signaler vos préoccupations afin que nous puissions vous proposer des ateliers en lien avec vos besoins. Avant de laisser la parole à MM. Cyrille Brouard et Nicolas Lépissier, je vous rappelle que cet atelier fait suite à la présentation de juin dernier, organisée par la fondation Jérôme Lejeune, démarche d'évaluation. Celle-ci va s'imposer de plus en plus à nous, d'où l'importance de bien la cerner.

## L'évaluation des fondations : la vision d'un auditeur externe Cyrille BROUARD

Associé, Expert-Comptable, Commissaire aux Comptes, Responsable du secteur associations et économie sociale, Cabinet Mazars et Guérard

Je vais vous faire part de la vision de la problématique de l'évaluation des fondations que j'ai acquise en tant qu'auditeur externe.

### I. Caractéristiques des fondations

#### 1. Trois types de fondations

Je vous rappelle qu'il existe trois types de fondations : celles reconnues d'utilité publique qui ont la personnalité morale et dont les statuts sont avalisés par le Conseil d'Etat, les fondations d'entreprise et les fondations abritées, notamment par la Fondation de France, qui n'ont pas de personnalité juridique.

#### 2. Caractéristiques communes

Au-delà de leur diversité, les fondations possèdent un certain nombre de caractéristiques communes.

Tout d'abord, elles ont un véritable pouvoir d'attraction qui repose sur des incitations fiscales aux dons et des règles de constitution et de fonctionnement assouplies. Je fais référence à la loi d'août 2003 sur le mécénat qui a amélioré les capacités de déductions fiscales pour les particuliers et les entreprises. Les premiers peuvent faire des dons s'élevant au maximum à 1 % du revenu imposable avec un crédit d'impôt de 60 % des sommes versées (66 % pour les dons aux fondations venant en aide aux personnes en difficulté). Les secondes peuvent accorder des dons dans la limite de 0,5 ‰ du chiffre d'affaires avec un crédit d'impôt de 60 %.

La deuxième caractéristique est un marché intérieur pour le moment « protégé ». Les possibilités transfrontalières de bénéficier d'avantages fiscaux sont en effet restreintes. Ainsi, l'immense majorité des donateurs se tourne vers les fondations françaises. En outre, les fondations ont des obligations de reddition des comptes très limitées. Il est cependant envisagé d'inclure aux comptes annuels le compte d'emploi des ressources collectées auprès du public, ce qui impliquerait l'intervention de commissaires aux comptes dans le cadre d'une véritable certification de ce dernier, et essentiel document. Enfin, les fondations subissent la médiatisation très rapide des scandales qui atteignent l'ensemble du secteur.

### II. Evolutions et nouveaux défis

Parmi les évolutions constatées, on note tout d'abord une volonté très marquée des donateurs de connaître l'utilité des fonds versés.

La grande diversité des ressources nécessite différentes formes de contrôles. La loi de sécurité financière assimile de plus en plus les organismes faisant appel à la générosité du public aux sociétés faisant appel public à l'épargne. Cela implique notamment l'obligation de publier les rémunérations des dirigeants et de tenir à disposition celle des commissaires aux comptes.

On remarque également la diffusion de la notion de gouvernement d'entreprise. Elle se traduit par un conseil d'administration au fonctionnement le plus pertinent possible et regroupant des personnalités indépendantes et impliquées. Il y a dix ans, 10 % des administrateurs détenaient 42 % des mandats dans les sociétés cotées. Désormais, le rapport est de 20 % d'administrateurs pour 44 % des mandats.

Il est par ailleurs intéressant de noter que les fonctions se professionnalisent, ce qui conduit à une ouverture du recrutement.

En outre, dans un contexte de mondialisation, la France est très sensible à son attractivité. Ainsi, l'Agence Française pour les Investissements Internationaux a affiché son intention d'attirer des ONG étrangères sur notre territoire.

Enfin, au niveau européen, se pose la question du statut de fondation européenne. Les pouvoirs européens et français souhaitent restreindre leur nombre d'interlocuteurs agréés. Ces évolutions laissent penser que les contrôles externes seront renforcés et que l'exigence de transparence dans la gestion va devenir cruciale.

### **III. Des chantiers à mettre en œuvre : contrôles et certifications**

#### **1. Renforcement des contrôles internes et externes**

Il est nécessaire de renforcer le contrôle interne pour prévenir les dérapages dans un secteur très exposé. Il faut prévenir les conflits d'intérêts et les difficultés financières afin de pérenniser les œuvres et les ressources en s'attachant la confiance des donateurs. Enfin, le recours à des organismes de notation va s'intensifier. Il est d'ailleurs souhaitable d'avoir une démarche proactive en sollicitant une notation. Elle permet non seulement de faire un bilan sur l'état des procédures de la fondation mais aussi de communiquer auprès des donateurs sur une telle initiative. Ce processus comprend plusieurs étapes. Un propre examen de conscience est un préalable et permet déjà de relever des axes d'amélioration. Suite à l'intervention extérieure, il faut tirer des conséquences de cette analyse pour prendre des mesures visant à s'adapter. Lorsqu'une fondation recourt spontanément à un organisme extérieur, elle doit d'abord communiquer sur cette initiative, puis le cas échéant, sur sa reconduction et, in fine, sur l'évolution de sa note. Les deuxième et troisième stades restent bien entendu purement facultatifs et doivent être laissés à l'appréciation des dirigeants.

#### **2. Mise en place d'une démarche de certification**

Au-delà de l'évaluation, les fondations peuvent initier une démarche de certification qui permettra aux donateurs d'avoir la certitude que les fonds versés sont utilisés conformément aux objectifs annoncés. La certification étudie sept domaines majeurs :

. les statuts, qui doivent être clairs et complétés par un règlement intérieur et une charte déontologique ;

- . le fonctionnement des organes de contrôle, notamment la composition, le fonctionnement et le renouvellement du Conseil d'Administration ;
- . la collecte des ressources financières ;
- . l'allocation des ressources financières en rapport avec les statuts ;
- . les ressources humaines, qui comprennent les salariés et les bénévoles ;
- . les bénéficiaires des prestations de la fondation ( leur sélection, leur suivi... ) ;
- . la transparence financière.

Vous remarquerez que la référence au domaine financier n'intervient qu'à trois reprises. Vous en déduirez que l'évaluation est un processus étudiant la globalité des fondations. La démarche consiste à procéder à une analyse croisée des risques induits par l'activité et ceux induits par les règles de fonctionnement et vise à vérifier des points clefs (corrections des faiblesses et confirmation des points forts).

# L'évaluation vue par une fondation

L'Atelier des Fondations

**Nicolas LEPISSIER**

*Directeur Général de la Fondation Jérôme Lejeune,  
Vice-Président du Centre Français des Fondations*

Je vais vous présenter notre expérience de l'évaluation, une démarche qui a de grandes chances de se généraliser, non seulement parce que les fondations y sont contraintes mais aussi parce qu'elle répond à un véritable besoin.

## **I. Présentation de la fondation Jérôme Lejeune**

La fondation Jérôme Lejeune a pour objet la recherche médicale sur les maladies de l'intelligence et sur les maladies génétiques. Elle a été créée en 1996 et compte 55 000 donateurs. Depuis sa création, plus de 5 millions d'euros ont été versés à la recherche. Notre budget, cette année, s'élève à 1,5 million d'euros.

Notre objectif est « chercher, soigner, défendre ». Notre fondation dispose d'un institut s'articulant autour de trois pôles : soin, recherche clinique et intégration et société. Ce dernier pôle est chargé notamment de la formation du corps médical sur ces sujets, ainsi que de celle des familles. Jusqu'à présent, nous nous concentrons sur les parents et à la fin de cette année, nous lancerons la première session de formation à destination des grands-parents.

## **II. La nécessité de transparence**

Notre fondation est jeune, ce qui l'expose tout particulièrement aux questions des donateurs. Comme le soulignait par Monsieur Brouard, ces derniers sont de plus en plus exigeants vis-à-vis de la transparence dans l'utilisation des fonds. A titre d'exemple, je pense à la lettre d'un retraité particulièrement précise dans ses références et ses exigences. Ce monsieur nous demandait de lui fournir des raisons motivées qui pourraient l'inciter à verser des dons à notre fondation plutôt qu'à une autre. Il comparait le pourcentage de nos frais de fonctionnement avec celui de d'autres organismes, soulignant des écarts et demandant à leur sujet des explications. Bien sûr, nous lui avons répondu, ainsi qu'aux autres lettres que nous recevons. Cependant, il me semble important que la volonté de transparence ne nous entraîne pas dans une démarche de justification.

Comment peut-on répondre à cette pression croissante ? Tout d'abord, notez que les fondations ne « vendent » que des promesses et de la confiance. Or l'affectio des individus est une donnée ingérable. Nous n'avons certes pas d'obligation de résultat par définition dans la recherche mais nous avons une obligation de moyens. Afin de trouver une réponse, nous nous sommes posé deux questions.

### **. Qu'est-ce qu'une fondation tant sur le fond que sur la forme ?**

D'une part, une fondation est l'émanation d'un environnement législatif et réglementaire particulier et se traduit par un fonctionnement spécifique. D'autre part, il existe une grande disparité du secteur : les fondations sont diverses en termes de taille, de domaines d'intervention, etc.; il n'y a pas deux fondations identiques.



## **. Comment transmettre des informations dans ces conditions ? Quelle est la limite acceptable à ces demandes d'informations ?**

Très rapidement et comme souligné précédemment, notre réponse a été que cette limite est atteinte quand nous entrons dans un processus de justification permanente.

### **III. Les outils au service de la transparence**

Quels sont les outils de réponse aux donateurs ?

**La notation :** elle semble une évidence, mais elle se révèle plus adaptée aux entreprises qu'aux fondations car elle met l'accent sur les aspects financiers : une fondation ne se réduit pas à des chiffres.

**La certification :** c'est une démarche plus complète mais qui présente l'inconvénient d'être binaire : soit un organisme est certifié, soit il ne l'est pas. Ce constat est brutal.

Nous avons rencontré un cabinet de conseil qui nous a présenté **l'évaluation**. Cette démarche commence par l'étude des statuts pour se décliner jusqu'aux bénéficiaires en étudiant les domaines humains, matériels et d'action. Elle peut être adaptée à tous les types de fondations car elle repose sur des critères communs. Séduits par son approche positive, nous avons consulté le Comité de la Charte et le Ministère de l'Intérieur qui ont, tous deux, soutenu notre choix.

### **IV. L'évaluation : contenu et objectifs**

#### **1. Contenu de l'évaluation**

Concrètement, l'évaluation s'intéresse à sept points :

- . les statuts-types ;
- . le fonctionnement des organes de direction ;
- . la collecte des fonds ;
- . l'allocation des ressources ;
- . les ressources humaines ;
- . la transparence financière ;
- . les bénéficiaires.

Chaque rubrique se décline selon des problématiques qui lui sont spécifiques. Par exemple, les ressources humaines comprennent deux points : les salariés et les bénévoles. Chacun de ces sujets est évalué à son tour selon une série de critères. Le volontariat en compte sept : la définition des postes, le mode de sélection, l'encadrement, l'évaluation de l'activité, le dispositif d'assurance et de protection sociale, le remboursement des frais professionnels et la valorisation du temps de bénévolat. Finalement, l'ensemble des critères représentent 120 points. En fonction du nombre de points obtenus, la fondation peut se situer par rapport à la moyenne et déterminer la progression envisageable dans chaque domaine. C'est une démarche très ouverte dont les avantages sont multiples : elle est adaptée à tout type de fondations, elle est volontariste et non imposée et par conséquent synonyme de liberté, elle correspond à un système de progression et non de jugement car elle est un moyen d'avoir du retour sur soi-même avant d'être un outil de transparence externe. Finalement,

l'évaluation nous a permis de mettre en place des procédures auxquelles nous n'avions pas pensé, ainsi que d'apporter des corrections à des habitudes qui auraient pu faire l'objet de critiques. C'est avant tout un outil de mobilisation, de management et d'évolution.

## **2. Objectifs de l'évaluation**

### *a. Accroître la confiance des donateurs*

Comme le souligne le titre de cet atelier, l'évaluation est aussi un outil de conquête. Nous considérons que l'amélioration de notre transparence permettra d'accroître la confiance de nos donateurs.

Lorsque j'étais le secrétaire général d'une compagnie financière, j'étais régulièrement confronté à des demandes des gestionnaires de patrimoines. Leurs clients aisés souhaitaient, pour des raisons fiscales, faire des donations à des associations et à des fondations. Les conseillers financiers me demandaient si un document récapitulant les fondations irréprochables dans leur gestion était accessible. La généralisation de cette démarche d'amélioration de notre transparence permettra l'élaboration d'un tel document. Cette brochure sera d'autant plus utile que la plupart des donateurs clients des gestionnaires de patrimoine ont souvent une approche avant tout fiscale et non affective.

Ils décident de leurs investissements selon des critères essentiellement objectifs. Ils constituent pour nous un véritable terrain de conquête. Nous devons être novateurs afin de capter cette demande.

### *b. Contribuer à la formation pédagogique des donateurs*

La deuxième vertu de l'évaluation est sa contribution à la formation pédagogique des donateurs. Le scandale de l'ARC a entraîné des baisses très significatives de dons à destination de toute la recherche médicale. La démarche d'évaluation permet de limiter les répercussions néfastes en circonscrivant les problèmes. S'il est déterminé que seules les pratiques du dirigeant d'une fondation sont douteuses, alors la fondation elle-même et a fortiori les autres fondations de ce secteur pourraient ne pas être assimilées à cette personne. Enfin, notez que l'évaluation est en train d'intégrer des critères de fondations européennes afin de proposer à l'avenir une démarche reconnue en Europe et dont nous serions les promoteurs. Cela pourrait drainer des dons intracommunautaires et aider au montage de projets multi-fondations.

## **V. Conclusion**

Pour conclure, je tiens à souligner dès à présent l'importance de la notation pour les donateurs américains. Ils ont intégré cette notion depuis longtemps au point de verser plus facilement des dons aux fondations bénéficiant d'une note qu'aux autres. La fondation Jérôme Lejeune a reçu des demandes dans ce sens. Dans un environnement mondial, cela constitue pour nous un enjeu. Pour information, la fondation Gaz de France vient d'achever son évaluation et sera, il me semble, la première fondation évaluée. La fondation Jérôme Lejeune sera la seconde.

**Denis LE SQUER**, *directeur administratif et financier de la Fondation pour la Recherche Médicale*

La Fondation pour la Recherche Médicale que je représente ne s'est pas encore engagée dans ce processus mais s'y intéresse depuis longtemps. Je connais l'implication que nécessite la démarche de certification, tant en termes de temps et de coûts. Qu'en est-il de l'évaluation ?

**Nicolas LEPISSIER**

L'évaluation coûte, selon ce que j'en sais, entre 4 000 et 10 000 euros. Elle représente une semaine de travail pour un consultant à temps complet jusqu'à la remise du rapport de mission. Au-delà du coût initial se pose la question de sa récurrence.

Pratiquement, dans une démarche d'évaluation, il faut compter un an entre la remise du rapport et la capacité à évoluer, sachant que pendant cette période, la fondation n'a pas l'obligation de communiquer sur le niveau obtenu. Il est nécessaire de refaire un bilan tous les trois ans, mais cela n'implique pas une reprise du processus dans son intégralité.

**De la salle**

J'ai bien saisi l'aide que cette démarche apporte pour la mise en place de procédures internes. Quel est, finalement, son intérêt plus général ?

**Nicolas LEPISSIER**

Quelle que soit l'ancienneté de la fondation, il est intéressant de prendre du recul sur soi-même. Pour une fondation récente comme la fondation Jérôme Lejeune, l'évaluation est un véritable outil de progression. Pour les fondations plus anciennes, elle permet de relever les habitudes prises avec le temps qui ne vont pas toujours dans le bon sens et qui peuvent être liées à la personnalité d'un dirigeant, par exemple.

**Louis MARQUOT, Trésorier de la Fondation pour la Protection de l'Habitat de la Faune Sauvage**

Vous avez évoqué la question des statuts et du règlement intérieur. Je crois savoir que le Conseil d'Etat a établi des statuts-types auxquels nous devons nous référer. Cette mesure est assez récente. Les fondations reconnues d'utilité publique sont-elles obligées de s'y conformer ?

**Cyrille BROUARD**

C'est une interprétation possible.

**Emmanuel HERMAND, Secrétaire général de l'Institut des Hautes Etudes Scientifiques**

Nous sommes confrontés au même problème alors que nous existons depuis 1958.

## **Béatrice de DURFORT**

Quel ministère vous a fait une telle demande ?

## **Emmanuel HERMAND**

Le Ministère de l'Intérieur.

## **Cyrille BROUARD**

Est-ce vous qui avez pris l'initiative de lui poser la question ?

## **Emmanuel HERMAND**

Oui.

## **Lucien MILLE, Secrétaire général de la Fondation pour la Recherche Stratégique**

Notre fondation est reconnue d'utilité publique. Elle est en quelque sorte une fondation d'entreprise, puisque c'est l'Etat qui en est à l'origine. De plus, nous sommes sous la tutelle de cinq ministères. On peut dire que certaines fondations fonctionnent comme des entreprises. C'est le cas de la Fondation pour la Recherche Stratégique. Les fonds qui nous sont apportés doivent suffire à notre fonctionnement. L'Etat est un partenaire omniprésent. En outre, les fondations occupent aujourd'hui un marché concurrentiel et leurs relations avec les bénéficiaires sont établies sous la forme de contrats. Ainsi, je m'interroge sur la validité du caractère non lucratif de certains organismes.

## **Béatrice de DURFORT**

Depuis quelques mois, nous notons au Centre Français des Fondations une recrudescence des fondations nées à l'initiative de ministères. Ce mouvement est plutôt curieux si l'on songe que la fondation est, à l'origine, une démarche privée. La volonté des ministères semble tournée vers la création d'objets singuliers ayant le titre de fondations et appartenant à la sphère publique. On peut alors se demander si la fondation est toujours la traduction de l'engagement de la société civile.

## **Lucien MILLE**

Je voudrais préciser, sur la question de l'évaluation, que notre fondation va enclencher cette démarche à la demande des salariés. Ceux-ci souhaitent évaluer l'action des dirigeants.

## **Nicolas LEPISSIER**

Vos donateurs sont-ils captifs ? Qui sont-ils ?

## **Lucien MILLE**

Il s'agit d'entreprises qui ont été sollicitées par la puissance publique pour financer la fondation.

### **Nicolas LEPISSIER**

Je me demande si la tendance actuelle n'est pas de demander au secteur privé de financer ce que l'Etat ne peut plus financer.

### **Lucien MILLE**

Monsieur Brouard évoquait la volonté de l'Etat de restreindre le nombre d'interlocuteurs. En parallèle, des lois sont promulguées afin d'inciter à la création de fondations. N'est-ce pas contradictoire ?

### **Cyrille BROUARD**

Mon observation sur la réduction du nombre d'interlocuteurs vient de mon expérience dans le domaine sanitaire et social. Ce mouvement est significatif surtout pour les associations. Les pouvoirs publics souhaitent travailler avec des fondations structurées. Ils se tournent de plus en plus vers les interlocuteurs efficaces tant dans leur propos que dans leurs réalisations mais aussi selon les résultats d'audits.

### **Béatrice de DURFORT**

Je compléterai vos propos en soulignant que certains appels d'offres européens demandent que le coût d'audits soit intégré à la proposition financière qui leur est faite. Il me semble que cette tendance est un indicateur de poids sur le mouvement en cours.

### **Nicolas LEPISSIER**

Je voudrais faire une parenthèse sur l'intégration des coûts d'évaluation. J'ai appris qu'ils étaient comptabilisés dans les dépenses statutaires et non dans celles de fonctionnement, ce qui peut contribuer à relativiser leur poids.

### **François BUREL, Secrétaire général de la Fondation « Le Foyer de Charité »**

Vous parliez dans votre exposé de l'obligation de moyens, qui n'est pas une exigence de résultat. Il faut être vigilant car une dérive de l'obligation de moyens peut être l'assistantat incontrôlé. Nous préférons fonctionner selon un système de briques : le bénéficiaire doit apporter une brique pour que nous lui donnions la suivante et ainsi de suite. Cela permet d'avoir un minimum d'exigence de résultat. Il me semble que c'est une obligation envers le donateur.

### **Nicolas LEPISSIER**

Vous avez raison. Je parlais de notre département de recherche.

### **François BUREL**

Dans le domaine social, les problématiques sont différentes.

## De la salle

Monsieur Brouard, la profession de commissaire aux comptes ne devrait-elle pas évoluer quand elle se penche sur la question spécifique des fondations ? En effet, celles-ci ont besoin de soutien dans la mise en place des procédures.

### Cyrille BROUARD

Je souscris à l'esprit de votre propos. Le plan d'audit doit s'appuyer sur des connaissances sectorielles croisées avec l'analyse des risques induits par l'activité et le mode de fonctionnement de la fondation afin d'élaborer un programme de travail pertinent. Mais la loi de sécurité financière qui a rappelé le champ d'intervention du commissaire aux comptes insiste sur son indépendance. Nous sommes garants de la sincérité des comptes et, pour cela, nous ne pouvons pas dépasser certaines limites, comme rédiger des procédures avec vous.

### Béatrice de DURFORT

Je voudrais vous lire un passage de l'intervention de Yannick Blanc sur les fondations françaises et la tutelle de l'Etat :

*« ... au total, la thèse de la méfiance ou de l'hostilité de l'administration envers les fondations ne paraît pas pouvoir être soutenue au regard des faits. Il faudrait plutôt parler de perplexité de l'administration à l'égard d'un objet qui reste rare, qu'elle connaît mal, dont les règles de base et le mode de fonctionnement lui sont étrangers. »*

Nous sommes au cœur de cette problématique. Nous devons nous faire connaître de façon simple et en nous munissant d'outils permettant une interprétation juste. Nous ne pouvons pas faire grief à l'extérieur de mal nous connaître puisque nous nous connaissons déjà mal entre nous.

### Philippe BELLIER, Avocat au barreau de Lyon, conseiller juridique de la Fondation pour l'art contemporain Claudine et Jean-Marc Salomon

Je remarque qu'il existe une confusion entre les associations et les fondations. Les scandales survenus à ce jour concernent les premières, sauf exception. A cela s'ajoute la coexistence de plusieurs types d'associations et de fondations. Les premières peuvent se diviser entre celles qui sont des associations de personnes et qui rendent des services et celles qui collectent des fonds. De même, les fondations se répartissent en deux catégories : celles qui font appel à la générosité pour remplir leurs missions et celles qui bénéficient naturellement de ressources. La différence entre les associations et les fondations peut être présentée ainsi : l'association est un regroupement de bonnes volontés tandis que la fondation nécessite en premier lieu un capital avant de déterminer son emploi. En revanche, il est difficile de distinguer une association reconnue d'intérêt général d'une Fondation. J'ai le sentiment que si la fondation Jérôme Lejeune était une association, cela ne modifierait pas réellement son fonctionnement quotidien. Je me demande s'il ne serait pas envisageable de créer un troisième type de structures pour lesquelles le souci de transparence est capital : cela concerne les associations

et les fondations faisant appel à la générosité du public. Les fondations fonctionnant grâce à des ressources propres ne devraient pas avoir la même contrainte de transparence.

### **Nicolas LEPISSIER**

Vous évoquez une question très importante à laquelle je voudrais apporter deux réponses. Il existe une grande confusion dans l'esprit du public et des politiques pour distinguer les associations des fondations. Pour les politiques, les fondations représentent un poids négligeable, puisqu'il semble que l'on compte 2 000 fondations pour 800 000 associations. Récemment, une énarque – une personne *a priori* mieux informée que le Français moyen – m'a affirmé, en substance, que les fondations étaient une occupation de riches. Nous avons un gros travail à mener pour prouver l'inverse ! Nous devons réfléchir tous ensemble à cette question.

La distinction entre les deux structures est aussi visible dans leurs modes de fonctionnement. Une association fonctionne selon le principe des assemblées générales auxquelles tous les membres peuvent participer. Une fondation a d'abord un objet. Si cet objet vous intéresse, vous confiez un mandat de gestion au conseil d'administration. Cela permet plus de souplesse dans la prise de décision. L'idée d'un troisième type de structures est intéressante mais il me semble que la fondation est un bel outil et que nous devons réfléchir à son utilisation.

### **Béatrice de DURFORT**

Vous soulevez un point intéressant en évoquant qu'il n'y a pas de continuité entre un fondateur et la fondation. Cette dernière existe en tant que personne morale. Or il est important de pouvoir opposer aux tiers que la fondation ne sert pas l'intérêt fiscal de son créateur.

### **Philippe BELLIER**

Je voudrais souligner que le fondateur s'implique dans sa fondation à titre personnel, en plus de sa contribution financière. La fondation perdure parce que son fondateur y a consacré du temps et de l'énergie.

### **Cyrille BROUARD**

Votre observation est juste.

### **Louis MARQUOT**

Théoriquement, le nombre de mandats pour un président de fondation est limité, ce qui n'est pas le cas dans les associations.

### **Cyrille BROUARD**

Tout à fait.

### **Myriam SEIB, Responsable des fondations sous l'égide de la Fondation de France**

Je rencontre beaucoup de porteurs de projet ne faisant pas la différence entre une association et une fondation. Les équipes des associations peuvent être remplacées. Dans une fondation, le rôle du créateur est prépondérant : il apporte les fonds et il rassure par la continuité de sa fonction. D'ailleurs, le terme même de fondation implique l'idée d'une structure pérenne.

### **Cédric du MONCEAU, Directeur général WWF-France**

Après avoir été une association, le WWF est une fondation depuis peu. Il nous est difficile d'expliquer la différence aux donateurs. Selon nous, nos réalisations et notre façon de les conduire sont plus importantes que ce que nous sommes. Nous allons créer une association qui élira quatre des membres cooptés à la fondation. Cela permettra de mélanger l'idée de dynamisme avec celle de continuité dans la gestion des projets. Notre choix est clair et permet de gérer des projets dans la durée tout en prenant en compte la notion de performance.

Je suis étonné par le prix mentionné pour la réalisation d'une évaluation et encore plus par sa limitation à une semaine de travail. Lorsque nous avons mis en place des procédures, nous avons payé la même somme uniquement pour cet aspect.

Enfin, je vous confirme les difficultés éprouvées par les ministères pour comprendre les fondations.

### **Gisèle MARTIN, Créatrice de l'entreprise Martin Editeur**

La confusion entre les associations et les fondations est classique, y compris auprès d'un public de professionnels. Nous le remarquons dans les courriels qui nous parviennent. Pour autant, le donateur potentiel est très exigeant et se veut averti. Depuis quelques mois, nous sommes souvent contactés par des conseillers en gestion de patrimoine demandant des informations chiffrées sur les fondations, ce qui confirme les propos de Monsieur Lepissier. Il faut également noter que les fondations publient rarement sur leur site Internet l'utilisation faite de leurs ressources. Enfin, il faut savoir que les différents critères d'évaluation sont perçus, par le public, comme une notation puisque l'évaluation aboutit à un chiffre.

### **Nicolas LEPISSIER**

La somme des critères est une donnée uniquement communiquée en interne. Si nous la publions sans explications, le public ne la comprendrait pas.

### **Cyrille BROUARD**

Ma vision de la question est très différente. En tant que donateur potentiel, je serais intéressé par l'obtention de données chiffrées sur une fondation avant de lui verser quoi que ce soit, ne serait-ce que pour m'assurer qu'elle n'a pas, déjà, trop de moyens financiers. La loi sur le mécénat d'août 2003 devrait conduire à une augmentation des dépôts en préfecture.

### **Georges QUELLOS, Chargé de mission culture association Les Amis de Pablo Casals**

Dans les évolutions évoquées par Monsieur Brouard, il est question de la volonté du donateur et du mélange entre la sphère privée et le secteur public. Pourriez-vous développer ces deux points ?



## **Cyrille BROUARD**

Tout d'abord, les donateurs sont de plus en plus demandeurs d'informations concernant l'utilisation des dons. Cela conduit les fondations à s'engager dans une démarche de transparence si elles veulent les fidéliser. C'est une problématique inconnue dans les rapports entretenus par une entreprise privée et ses actionnaires. J'ai lu récemment que la durée moyenne de détention d'actions d'une même société dans le grand public était de onze mois.

Ensuite, la notion de mixage signifie que les fondations bénéficient de plus en plus de sources de financement diversifiées, publiques ou privées, notamment quand elles ont plusieurs activités et un large rayonnement. Elles mènent des campagnes ciblées pour obtenir des fonds à usages dédiés.

*In fine*, elles sont contrôlées globalement par leurs commissaires aux comptes mais aussi par certaines catégories de bailleurs de fonds qui leur imposent leurs propres règles de contrôle. Cela contribue à accélérer la mise en place de procédures de contrôle interne ainsi que d'une comptabilité analytique.

## **Georges QUELLOS**

Est-ce que la tendance est d'aller vers ce mixage ?

## **Cyrille BROUARD**

Le développement des fondations implique la diversification de leurs fonds et de leurs intervenants.

## **Béatrice de DURFORT**

Pour clôturer le débat, j'aimerais entendre l'avis des banquiers, en tant que prescripteurs.

## **De la salle**

Nous sommes justement présents aujourd'hui pour obtenir des informations. Comme cela a été dit, nous avons des demandes de la part des clients, et l'information n'est pas facile à trouver. Beaucoup de clients sont de plus en plus soucieux d'éthique et d'environnement en termes de placements.

## **Béatrice de DURFORT**

Nous comptons sur vous pour guider leurs placements vers les fondations.

# LA MISSION MECENAT DU MINISTERE DE LA CULTURE

L'Atelier des Fondations

## Présentation de la Mission Mécénat

*Chef de projet à la Mission Mécénat du ministère de la Culture et de la Communication*

Le président de la République et le Premier ministre se sont engagés à favoriser les initiatives de tous les acteurs de la société en faveur des actions d'intérêt général. C'est pour concrétiser cet engagement qu'a été votée par le Parlement la loi du 1er Août 2003 relative « au mécénat, aux associations et aux fondations », sur la proposition de M. Jean-Jacques Aillagon, alors ministre de la culture et de la communication.

Comme vous le savez cette loi fait faire un bond en avant considérable aux réductions d'impôts consenties aux donateurs, qu'il s'agisse des entreprises ou des personnes privées. Les dispositions concernant les fondations vont dans le sens des aménagements et simplifications souhaitées par vous tous. La loi constitue un outil majeur pour le développement du mécénat en France.

Afin de mieux faire connaître cette loi et de favoriser son application maximale, le ministère de la culture et de la communication a créé en son sein une « mission mécénat » qui est dirigée par M. François Erlenbach, chargé de mission auprès du ministre. La mission mécénat est une petite cellule de cinq personnes, relayée par les 110 « correspondants mécénat » désignés dans les directions régionales des affaires culturelles et dans les établissements culturels sous tutelle de l'Etat. La mission est donc fortement présente dans les régions. Le site [www.culture.gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr) rubrique « mission mécénat » vous donne la liste de ces correspondants ainsi que de multiples informations sur le mécénat. Vous y trouverez en particulier l'essentiel des textes juridiques régulièrement actualisés.

Le cadre de la mission mécénat est le domaine culturel : ce n'est pas une mission interministérielle. Mais elle travaille étroitement avec le Centre Français des Fondations et reste à la disposition de chacun d'entre vous, à la fois pour les questions de développement que pour les améliorations à apporter en matière juridique à notre arsenal législatif. L'important, à nos yeux, est que les pratiques de mécénat deviennent plus nombreuses, plus spontanées, plus familières. Quand on compare la situation française à celle d'autres pays comparables, on se dit qu'il y a une marge importante d'évolution. Il manquait des mesures réellement incitatives : nous les avons ; reste la question des mentalités : c'est à les faire évoluer que nous nous employons, tout comme vous vous y employez vous-mêmes.

Dans le milieu culturel, nous connaissons surtout les associations, qui sont le support juridique de la majorité des établissements culturels et des projets comme les festivals par exemple. Nous sommes moins familiers avec les fondations culturelles, qui sont d'ailleurs peu nombreuses. Mais beaucoup de fondations dont l'objet est social, humanitaire ou environnemental ont en réalité un important volet culturel : la culture n'est pas seulement l'apanage des institutions culturelles. L'intégration des personnes handicapées, pour ne citer que cet exemple, passe sans aucun doute par l'accès facilité à la culture.

### **Béatrice de DURFORT**

Une association serait en train de créer un fonds dédié à l'accès des monuments historiques

pour les personnes handicapées.

Je voudrais revenir sur le fait qu'il y aurait peu de fondations culturelles. Peu sont présentes aujourd'hui, effectivement, mais elles représentent tout de même 30 % de nos membres. Elles sont généralement de petite taille, ce qui explique peut-être leur difficulté à se mobiliser pour participer à ces ateliers.

En complément de vos propos sur l'importance des régions, je me souviens de mon étonnement à mon arrivée au Centre Français des Fondations face à la répartition des fondations en région. Nous pensons qu'elles se situent toutes à Paris, ce qui est loin d'être le cas.

### **Patrice MARIE**

Le ministre de la culture et de la communication, M. Renaud Donnedieu de Vabres, signera prochainement une charte avec l'assemblée des Chambres Françaises de commerce et d'industrie afin de désigner, au sein des Chambres régionales et départementales, des relais d'information et d'action sur le mécénat. Voici un exemple de la façon dont nous nous efforçons de rapprocher le milieu de l'entreprise du milieu culturel, sur nos territoires. Je ne puis détailler ici l'ensemble de nos activités : je vous renvoie à la rubrique « actualités » de notre site. Et vous signale également que vous pouvez nous contacter à l'adresse électronique [mission-mecenat@culture.gouv.fr](mailto:mission-mecenat@culture.gouv.fr). Nous disposons de brochures (entreprises et particuliers) que nous vous enverrons sur simple demande.

### **Béatrice de DURFORT**

J'évoquais hier le rendez-vous d'étape situé à la mi-2005. Savez-vous où et comment se prépare ce rendez-vous ?

### **Patrice MARIE**

La question de l'évaluation du mécénat en France, et plus particulièrement des effets de la loi du 1er Août, constitue l'une priorité de la mission. Cette évaluation n'est pas très facile en raison de la multiplicité des donateurs et de la confidentialité qui entoure souvent les dons. La création d'un Haut Comité du Mécénat, à l'étude actuellement, pourrait constituer une réponse à ce besoin que nous avons tous de bien connaître l'évolution du mécénat.

**Débat**

### **De la salle**

Le sujet est vaste mais le contenu du rendez-vous d'étape que vous évoquez est flou. Avez-vous des précisions ?

### **Béatrice de DURFORT**

Vous soulevez une question primordiale. Le Centre Français des Fondations doit justement transmettre des propositions. L'échéance est un peu proche, nous devons nous hâter. Il est fondamental que nous soyons proactifs et que vous nous fassiez part de vos propositions et de vos réflexions.

## De la salle

Une des préoccupations concerne les fondations travaillant dans plusieurs pays. De même, il faudrait mener une réflexion sur la différenciation entre les fondations et les associations.

### Béatrice de DURFORT

Le premier point pourrait faire l'objet d'un atelier. Quant au second, il n'est pas aisé à aborder mais une clarification s'impose. Cela ne signifie pas que les deux entités soient en guerre entre elles mais il est essentiel de cerner leurs spécificités afin de mieux collaborer.

### Lucien MILLE

Tous les ministères ont-ils la même dynamique envers le mécénat ? Ont-ils conscience que les fondations nécessitent des efforts à long terme, puisqu'il s'agit d'une des caractéristiques des fondations ?

### Patrice MARIE

Pour autant que je sache, il n'y a pas de mission mécénat dans les autres ministères. Le Ministre de la Recherche, celui des Sports s'intéressent à la création de fondations. Une démarche inter-ministérielle serait certainement très utile.

## LES MISSIONS DE LA FONDATION MERIEUX

### Présentation de la fondation Mérieux (traduction d'une allocution effectuée en anglais)

*Darshna TANNA Directeur Général de la Fondation Mérieux*

La nouvelle devise qui illustre la mission de la Fondation Mérieux est « vaincre ensemble les maladies émergentes ». Le terme « ensemble » souligne que la résolution des problèmes qui se posent aujourd'hui nécessite l'union des forces. Nos domaines d'expertises sont le diagnostic, la prévention et la thérapeutique.

### I. Le constat

Nous savons qu'aujourd'hui 1 200 millions de personnes doivent survivre avec un dollar par jour. En outre, 113 millions d'enfants n'ont pas accès à l'éducation. 13 millions d'enfants sont orphelins. Les enfants sont, de plus, particulièrement touchés par le SIDA. Le SIDA induit un fort accroissement d'enfants orphelins, eux-mêmes porteurs du virus. Notre mission se concentre désormais sur les maladies que l'on sait diagnostiquer. Aujourd'hui, il est possible de minimiser leurs effets et d'améliorer la qualité de vie de millions de personnes. Nous estimons que cela passe par l'accès à des méthodes simples et efficaces de diagnostic, prévention et thérapeutique.

Nous travaillons à partir des statistiques élaborées selon les critères de l'ONU en termes de

de définition de la pauvreté. Concernant la santé, le SIDA est la préoccupation majeure de l'ONU. Son objectif est de sauver 3 millions de personnes d'ici à 2005. Nous avons un rôle à jouer pour qu'il soit atteint.

Certaines zones sont prioritairement touchées par les maladies infectieuses. Le premier pays concerné est l'Afrique du Sud. Bien que l'Inde, en seconde position, puisse sembler comparativement moins affectée, sa forte densité en population implique que le nombre de personnes touchées est le plus élevé du globe. Elle constitue une zone d'intervention prioritaire.

Notre autre domaine d'intervention est l'éducation, qui est à la base de tout développement. Le nombre moyen d'années d'école suivies par un adulte est inférieur, dans certains pays, à une année. Le Mali est particulièrement concerné par ce problème. La Fondation Mérieux construit à Bamako un Centre Charles Mérieux qui sera consacré aux maladies infectieuses. Il sera opérationnel en 2005.

## **I. Notre action**

Dans un tel contexte, notre action se concrétise dans plusieurs directions :

- . combattre les maladies qui font le plus de ravages dans les pays en développement ;
  - . atténuer les grandes disparités en matière de santé entre les pays en développement et les pays riches (les universités des pays développés savent trouver des fonds afin de financer leurs travaux, ce qui n'est pas le cas des pays en développement ; il est donc souhaitable que des partenariats se nouent entre les deux) ;
  - . faire connaître les maladies qui ne reçoivent pas suffisamment d'attention au regard de leurs conséquences (nous organisons des colloques afin d'inciter les experts à prendre conscience des effets dévastateurs des maladies infectieuses émergentes) ;
  - . mener des programmes d'éducation d'envergure en partenariat avec d'autres organisations afin d'améliorer l'accès à la formation de base dans les pays nécessiteux.
- Nous menons des programmes de formation dans les domaines de la vaccinologie et de l'épidémiologie. Les partenaires de la Fondation sont très nombreux notamment l'INSERM et l'Institut Pasteur.

Nous lançons par ailleurs des projets d'implantation dans les pays en développement comme le Brésil et le Mali où se situe le Centre Charles Mérieux en construction que j'évoquais précédemment. Par ailleurs, la famille Mérieux a transmis à la communauté scientifique internationale le laboratoire P4 Jean Mérieux de Lyon qui assure un rôle phare en termes de préservation des risques d'infection.

Enfin, nous organisons des colloques scientifiques sur le SIDA qui rassemblent les experts mondiaux sur la question. Nous aidons les scientifiques des pays en voie de développement à y participer.

## **II. Les défis**

Dans le domaine de l'action humanitaire, nous restons un intervenant modeste. Par conséquent, nous cherchons des partenaires afin de grouper nos moyens contre les maladies

infectieuses. Nous espérons également participer à la mise en œuvre d'un groupe européen de fondations. Nous souhaitons contribuer à l'atteinte de l'objectif de l'ONU de sauver 3 millions de personnes d'ici à 2005. Sous la direction de l'ONU, nous participons au programme du millénaire concernant des objectifs liés au développement à l'horizon 2015 (Millennium Development Goals). Il s'agit de combattre la pauvreté, la famine, les maladies et les disparités entre les pays riches et les pays pauvres. Nous pensons qu'il est possible de vivre dans un monde débarrassé des maladies infectieuses.

### **Béatrice de DURFORT**

Nous sommes tous conscients que la fondation Mérieux est une fondation d'inspiration familiale marquée par le dynamisme d'une entreprise et son génie propre. Ce modèle exemplaire est passionnant. Quand vous évoquez que le travail nécessite une collaboration, vous touchez une question commune à toutes les fondations. Vous le prouvez encore une fois en nous accueillant généreusement ici.

## **LA GESTION DES ACTIFS FINANCIERS DES FONDATIONS**

**Myriam SEIB** Responsable des fondations sous l'égide de la Fondation de France

Une fondation est caractérisée par ses fonds : ainsi la question de leur gestion est-elle cruciale dans leur fonctionnement. Avant de traiter le sujet de cet atelier, je voudrais présenter rapidement la Fondation de France. Elle est souvent considérée comme étant le modèle de la fondation en France, mais votre présence démontre la vitalité du secteur. La Fondation de France a pour spécificités d'être présente dans tous les domaines de l'intérêt général et d'héberger d'autres fondations sous son égide. Cela implique des réflexions sur la gestion financière de ces fondations, sachant que leurs dotations vont de 160 000 euros à 100 millions d'euros. Les fondateurs s'adressent régulièrement à nous sur cette problématique. Bien entendu, une fondation importante et une fondation plus modeste ne se gèrent pas de la même façon. Les premières peuvent mettre en place des solutions avec leur banquier, tandis que les secondes se voient proposer une gestion collective. Ces dernières années, les revenus des fondations ont connu des baisses significatives, tout en subissant des pressions de plus en plus fortes de la part des donateurs. C'est pourquoi la Fondation de France a entamé un travail de réflexion sur la réforme de sa gestion financière. La question qui se pose est la suivante : quelle gestion financière pour quelles perspectives ? Selon le type de fondations, différents axes d'étude apparaissent. Notre réflexion a conduit à l'établissement d'une nouvelle charte financière. Nous proposons un outil de gestion collective selon trois profils : le premier privilégie la pérennité, le second prend en compte l'existence de charges à financer tout en préservant le capital, le troisième privilégie la distribution de revenus. Il est essentiel de maintenir un lien fort entre les fondations et leurs banquiers. Je suis persuadée que la Compagnie Financière Edmond de Rothschild apportera des réponses aux gestionnaires de fondations.

### **Samuel PINTO,**

*Membre du Directoire, La Compagnie Financière Edmond de Rothschild*

C'est avec émotion et fierté que je prends la parole aujourd'hui. Il y a dix-sept ans, j'étais déjà venu ici pour une conférence sur le SIDA, à laquelle participaient Charles

Mérieux et Edmond de Rothschild. Nous sommes très fiers d'être partenaires de l'Institut du Vivant créé à cette époque. Nous vous proposons nos services parce que notre métier est la gestion d'actifs mais aussi parce que les fondations sont un sujet qui tient à cœur à la famille Rothschild.

Le groupe que nous représentons est à capital familial et a été créé en 1953. La gestion d'actifs est notre seul métier, contrairement à la plupart des banques. Nous en avons donc une bonne maîtrise. Nous gérons 15 milliards d'euros d'actifs en France. Le groupe compte quatre filiales qui regroupent différentes classes d'actifs : RFS Gestion s'occupe de gestion structurée, Edmond de Rothschild Asset Management regroupe la gestion de taux, les obligations convertibles, la gestion d'actions et la gestion diversifiée. Edmond de Rothschild investment partners est la filiale private equity et Edmond de Rothschild Multi Management est celle proposant la multigestion. En dépit de la stagnation du CAC 40, notre forte croissance est le signe de la confiance de nos clients. Nous pratiquons une gestion de conviction qui nous permet d'atteindre des performances meilleures que la moyenne. Nous considérons que l'entreprise est une référence plus essentielle que le marché. Ainsi travaillons nous sur des portefeuilles concentrés et selon une gestion non indicielle. En outre, nous appliquons une discipline stricte en matière de contrôle des risques, préoccupation majeure des fondations.

**Philippe DUVAL**, Directeur, La Compagnie Financière Edmond de Rothschild

Il convient de rappeler l'existence de contraintes propres aux fondations. Elles peuvent être d'ordre statutaire ou réglementaire et concerner la préservation du capital, la limitation de l'univers d'investissement ou encore la couverture des frais de fonctionnement par les revenus du patrimoine. Il peut également s'agir de contraintes d'ordre fiscal. L'étude de la fiscalité applicable aux revenus de capitaux mobiliers met en évidence la gestion en plus-value, dont la fiscalité est nulle, ainsi que les contrats de capitalisation, de gestion souple et permettant d'accéder aux fonds d'actifs d'assurance aux rendements intéressants. La plus-value est le meilleur moyen d'éviter la fiscalité. Les contrats de capitalisation sont également attractifs puisqu'ils ne subissent qu'une fiscalité partielle, de 6 à 7 % en moyenne sur les retraits. Je précise que mon raisonnement est fondé sur la fiscalité française.

Plusieurs modes de gestion sont possibles : la gestion active traditionnelle, la gestion indicielle, la gestion alternative – de plus en plus utilisée –, les produits structurés et garantis qui proposent de bonnes combinaisons rendement/risque.

**Samuel PINTO**

La gestion active traditionnelle repose sur l'utilisation de différentes classes d'actifs : les taux, les obligations convertibles et les actions. Notre spécialité est la gestion d'obligations d'entreprises ainsi que les actions. En ce qui concerne ces dernières, nous sommes très présents en Europe sur des actions de rendement, mais aussi en Asie. La gestion indicielle n'est pas beaucoup utilisée dans notre groupe. La gestion alternative, en revanche, est notre spécialité. Ce mode de gestion est relativement décorrélié des marchés et repose sur l'obsession de la performance absolue. La possibilité de perte est minorée par des couvertures. Enfin, nous proposons des produits structurés qui sont souvent bien adaptés aux fondations. Ils permettent de limiter le risque, en général avec une garantie de capital. La durée de placement est de 3 à 4 ans en moyenne. Nous proposons une gamme de



produits mêlant de la gestion active et des produits structurés et que l'on appelle produits à coussins. Ils permettent de changer de formule en cours d'investissement afin de procéder à une allocation des actifs différente.

La composition du portefeuille doit s'inscrire dans la durée et prendre en compte le degré de risque acceptable déterminé par le client. Nous sommes aujourd'hui à des niveaux de volatilité situés entre 10 et 15 %. La gestion de taux est la moins risquée mais aussi la moins rentable. La multigestion alternative propose un niveau de risque bas avec un bon rendement. Les produits structurés sont une façon de contrôler le risque. Les actions sont les actifs les plus rentables. Sur de très longues périodes, ils peuvent enregistrer un rendement réel de 7 %.

**Rebecca BOUKHRIS**, *Directeur, La Compagnie Financière Edmond de Rothschild*

La gestion d'actifs financiers nécessite une approche exigeante et personnelle. Dans le cas de fondations modestes, elle s'apparente à de la gestion privée. Nous parlons de montants importants à partir de 10 millions d'euros. Le contenu du portefeuille est différencié selon plusieurs critères. La fondation peut avoir les moyens, en interne, d'une équipe de financiers s'occupant de la sélection des produits grâce aux rapports de performances édités par les établissements financiers. Pour des sommes moins importantes, la gestion profilée est une bonne solution. Une autre méthode consiste à déléguer cette gestion via un mandat. La gestion peut se faire selon trois orientations : prudente, équilibrée ou dynamique. Dans le premier cas, la proportion d'actions dans le portefeuille ne peut pas excéder 30 %. Dans le second, elle peut varier entre 30 et 65 %. Dans le dernier, elle atteint entre 50 et 90 % du portefeuille.

**Samuel PINTO**

Nous sommes actuellement dans une période particulière car les taux d'intérêt sont au plus bas depuis les années 60 et ne remontent pas. Nous estimons que l'inflation reviendra dans les prochaines années et que par conséquent les emprunts d'Etat ne sont pas très intéressants. La mondialisation entraîne une ouverture sur l'extérieur et permet un accès aux pays en croissance forte comme les pays appelés émergents, mais aussi aux Etats-Unis qui connaissent un beau dynamisme. Toutefois, la gestion de taux reste incontournable quand un client désire limiter le niveau de risque. Ainsi, proposons-nous des obligations privées à court ou moyen terme. Nous conseillons aux fondations d'investir jusqu'à la note BBB accordée par les agences de notation alors que la plupart des clients penseraient se limiter à des entreprises notées AAA. A l'heure actuelle, les agences sont plus sévères qu'auparavant et dégradent à BBB des entreprises pourtant très intéressantes. Notre principale proposition est la gestion diversifiée à biais prudent. Les taux privés à moyen et long terme sont intéressants ainsi que les obligations convertibles qui offrent une indexation attrayante sur les actions, avec peu de risques. Le rendement obligataire en Europe est aujourd'hui de 3 % à 4 %, ce qui est un niveau bas. Les niveaux de valorisation des actions sont bas, entre onze et douze fois les bénéfices. Mais leur rendement est d'au moins 3 %, soit autant que les obligations. Nous bénéficions donc du rendement obligataire tout en ayant une option sur le bénéfice et la croissance des entreprises à plus long terme. La croissance bénéficiaire des entreprises est élevée cette année et se chiffre à plus de 15 % en Europe. Ce niveau est un peu particulier car il correspond à un rattrapage.



Mais nous pouvons compter sur une croissance de 5 à 10 % dans les prochaines années. Par ailleurs, les produits structurés sont également intéressants, notamment dans le cadre d'une indexation sur des gestions plus risquées. Enfin, la multi-gestion alternative permet d'offrir des couples performance/risque très attrayants par le biais des fonds de fonds. Quant à la gestion active à capital garanti, elle permet de bénéficier des opportunités de la gestion active tout en étant protégée.

### **Rebecca BOUKHRIS**

Le reporting constitue une étape indispensable entre la banque et le client. La périodicité doit en être fixée et non pas être le fruit du hasard. Chaque mois et chaque trimestre, des rapports doivent vous parvenir.

Je voudrais revenir sur les OPCVM dédiés. Un OPCVM est un véhicule collectif qui est soumis à une réglementation très sévère. L'OPCVM dédié est bâti sur-mesure pour le client et implique de notre part un accompagnement très personnalisé. Cette pratique est en développement. Les OPCVM peuvent être de natures diverses : agréés par la COB ou à procédures allégées. Cette seconde possibilité peut être une solution simple et intéressante pour les fondations à la recherche de souplesse et de « cousu main ».

### **De la salle**

Quelle est votre position vis-à-vis des fonds éthiques ? Cette question est en lien avec le débat d'hier sur la transparence et les demandes des donateurs de donner du sens à l'argent qu'ils nous confient.

Quelle est votre expérience en matière de défiscalisation d'ISF ?

Quels sont les avantages financiers pour une fondation d'être abritée à la Fondation de France ?

### **Myriam SEIB**

Nous ne sommes pas un opérateur sur le marché financier. L'avantage de l'abri est de profiter d'une gestion financière collective, c'est-à-dire se débarrasser de questions rébarbatives. Si le fondateur souhaite s'investir dans la gestion, il le peut et forme avec la fondation et la banque un ménage à trois.

### **Samuel PINTO**

Notre position envers les fonds éthiques est très pragmatique : nous n'en faisons pas. Nous sommes sceptiques sur le rôle des agences de notation qui décident si une entreprise est éthique ou pas. En revanche, nous gérons plusieurs mandats pour lesquels les clients nous ont demandé d'éviter certains secteurs. Nous préférons traiter de ces questions directement avec le client plutôt que de recourir à l'appréciation d'un intervenant extérieur.

### **Rebecca BOUKHRIS**

En matière d'ISF, vous pouvez recourir à la donation temporaire d'un titre.

. L'ISF se fonde sur la déclaration du patrimoine existant auquel il faut ajouter l'usufruit. Si vous faites un don temporaire d'usufruit, vous n'avez pas à déclarer la valeur de la nue-propriété.

### **Philippe DUVAL**

Dans le cadre d'une donation temporaire relative à des actifs mobiliers, vous devez trouver une contrepartie qui peut être une fondation.

### **Myriam SEIB**

Cette mesure a fait l'objet d'une circulaire que vous pouvez trouver sur le site Internet du Centre Français des Fondations.

### **De la salle**

Quels sont les honoraires et commissions que vous percevez dans le cadre de la gestion d'actifs ?

### **Samuel PINTO**

Ils dépendent de la taille et de la complexité du portefeuille à gérer. Nous savons être compétitifs auprès des fondations. Vous pouvez consulter nos tarifs dans nos brochures de présentation de produits. Suite à la nouvelle législation de l'AMF, tous les frais des OPCVM seront publics dès l'an prochain.

### **De la salle**

Quel est votre tarif plancher ?

### **Rebecca BOUKHRIS**

Pour la gestion sous mandat, il s'agit de 1 million d'euros. La création d'un OPCVM dédié se chiffre à 10 millions d'euros.

### **De la salle**

Dans un monde de capitalisme croisé, il me semble que l'exclusion de certaines activités dans un souci d'éthique est difficile à mettre en œuvre. De plus, le minimum de 10 millions d'euros pour la création d'un OPCVM dédié est une somme non négligeable, du moins pour une petite fondation. Enfin, je voudrais connaître votre avis sur la question du back-office. Les banquiers s'en préoccupent généralement peu alors que c'est un point crucial pour les clients. Le traitement comptable de ces opérations est un travail relativement lourd pour les petites structures.

### **Rebecca BOUKHRIS**

Tous les établissements bancaires fonctionnent selon le principe du service au particulier et non aux entreprises. Ainsi, leur environnement applicatif pour les titres suit la règle

comptable qui s'applique est celle du first in first out avec un vrai calcul de décompte de fiscalité. Ce service ne peut pas être pris en charge par la banque et par conséquent vous incombe. La seule exception concerne les OPCVM dédiés puisqu'ils n'ont qu'un seul prix de revient, la souscription. A chaque cession, la plus-value est calculée par différence avec le prix de souscription.

### **Samuel PINTO**

Nous proposons ce service dans le cadre des mandats dédiés et pour des montants importants.

### **Rebecca BOUKHRIS**

J'évoquais les chaînes de traitement. Il n'existe pas d'applicatif spécifique aux fondations.

## **LE CONTROLE FISCAL DES ORGANISMES A BUT NON LUCRATIF**

### **Introduction**

#### **Florence BONNERUE**

*Directrice de la Fondation Rhône-Alpes Futur*

La Fondation Rhône-Alpes Futur que je représente est reconnue d'utilité publique depuis 1988. Elle a pour objet le rapprochement des scientifiques et des industriels en vue de transferts de technologie et de création d'entreprises. Elle a été sollicitée par les collectivités territoriales en 2002 pour aider à l'animation et au développement des grands programmes nationaux (Rhône-Alpes Genopole).

### **Les organismes à but non lucratif face aux contrôles fiscaux**

#### **Eric GONZALEZ et Rémi GOUYET**

*Avocats, C'M'S – Bureau Francis Lefebvre Lyon*

### **Eric GONZALEZ**

Ce sujet a été choisi suite à la demande de certains intervenants. Le contrôle fiscal est préoccupant pour les organismes mais aussi pour l'administration fiscale, puisque les organismes à but non lucratif suivent un régime particulier en évolution permanente. L'administration, consciente de cette spécificité, dispose de correspondants spécialisés sur ces organismes. Je vous conseille d'ailleurs de les contacter si vous avez des questions superficielles sur le contrôle fiscal. Pour des réponses à des problèmes plus pointus, il vaut mieux s'adresser à des cabinets de conseil.

### **I. Mode de sélection des organismes contrôlés**

Une question qui revient souvent est celle du mode de sélection des organismes pour subir un contrôle par l'administration. Tous les ans, sur proposition des services locaux de l'administration, une liste est établie.

Les critères de choix sont l'analyse du caractère lucratif, le secteur déficitaire ou pas, le dépôt d'une demande d'agrément, etc. Une fois cette liste définie, l'administration peut y adjoindre des vérifications exceptionnelles.

## **II. Contrôle du caractère non lucratif**

En principe, les associations loi 1901 et les fondations ne sont pas soumises aux impôts commerciaux. Ce n'est que lorsque l'organisme exerce une activité lucrative qu'il peut y être soumis. Ainsi le but du vérificateur est-il de déterminer la validité du secteur de la gestion désintéressée afin de le soumettre aux impôts commerciaux, c'est-à-dire l'impôt sur les sociétés, la TVA, la taxe professionnelle, etc.

La procédure suit le même cours que pour les entreprises normales. Le vérificateur peut être assisté d'un informaticien afin d'auditer la comptabilité et l'ensemble des relations contractuelles. Les voies de recours sont d'ordre hiérarchique ou auprès des tribunaux.

L'objectif du vérificateur est de soumettre l'ensemble de l'organisme aux impôts commerciaux. Or la délimitation entre les activités lucratives et non lucratives d'une fondation n'est pas aisée. Vous-mêmes devez vous assurer que les critères de fonctionnement retenus sont toujours valides.

La démarche de l'examen du caractère lucratif s'organise selon trois points : la gestion désintéressée, la situation au regard de la concurrence et la concurrence à l'égard des entreprises commerciales et les conditions réelles d'exercice de l'activité.

### **1. La gestion désintéressée**

La gestion désintéressée se mesure selon trois critères.

Le premier est la gestion à titre bénévole par des personnes n'ayant pas d'intérêts directs ou indirects. C'est ainsi que la notion de dirigeant est essentielle, surtout depuis le décret de janvier 2004. L'administration, en voulant simplifier ce statut, tend un piège aux organismes à but non lucratif.

Le second critère est l'absence de distribution directe ou indirecte de bénéfices.

Enfin, les membres de l'organisme et leurs ayants droit ne doivent pas être déclarés attributaires d'une part quelconque de l'actif.

Le principe selon lequel le dirigeant exerce sa fonction à titre bénévole subit des exceptions. La notion de dirigeant s'étend aux membres du conseil d'administration mais inclut également les dirigeants de fait, point sensible de vérification. En effet, des salariés d'une fondation peuvent être amenés à engager de façon récurrente l'organisme et être alors désignés dirigeants de fait. L'administration s'intéresse alors à leur rémunération. Or celle-ci ne doit pas excéder les trois quarts du SMIC. Récemment, l'administration a cependant fait évoluer son mode de raisonnement et a reconnu que ce montant n'était pas réaliste. L'augmentation du plafond s'accompagne de contreparties, sous la forme de conditions à respecter : la transparence politique et financière, des ressources hors subventions publiques et une limitation du montant versé.

La transparence implique que les statuts doivent prévoir la rémunération du dirigeant ; ce montant doit être signalé dans l'annexe aux comptes. Ceux-ci doivent, par ailleurs, être certifiés par des commissaires aux comptes. Un contrôle de la gestion par les membres doit être prévu, ce qui est une condition difficile à respecter quand la fondation compte beaucoup de membres. Au regard des ressources hors subventions publiques, l'administration a établi un barème des rémunérations. Quand ces ressources sont inférieures ou égales à 200 000 euros, il ne peut y avoir de rémunération du dirigeant. Des ressources se montant à plus de 200 000 euros et inférieures ou égales à 500 000 euros permettent de rémunérer un dirigeant. Entre 500 000 euros et 1 million d'euros, deux dirigeants peuvent être rémunérés. Au-delà d'1 million d'euros, la rémunération de trois dirigeants est possible. L'exclusion des ressources publiques illustre bien le fait que l'administration donne pour reprendre. Le C'M'S' Bureau Francis Lefebvre à Lyon de Paris essaie de faire évoluer ces mesures. Soyez vigilants car, sur ce simple critère, l'administration peut reconsidérer le statut de l'organisme. Si l'exploitation est déficitaire, le vérificateur procède à une appréciation de circonstance. Enfin, la rémunération ne peut être supérieure au triple du plafond de la sécurité sociale.

Si l'organisme ne remplit pas ces critères, l'administration jugera de la lucrativité selon la règle trois quarts du SMIC. On considère qu'il s'agit d'une tolérance administrative. Celle-ci n'est pas inscrite dans les textes mais on peut supposer que l'administration l'appliquera.

## **Rémi GOUYET**

Je voudrais revenir sur le mode de contrôle spécifique des comptabilités informatisées. Je ne pense pas qu'il soit appliqué fréquemment aux fondations mais vous devez connaître son existence. Des agents analystes programmeurs disposent d'un outil redoutable qui permet d'attaquer les bases de données. Si vous avez des questions plus précises sur ce point, je pourrai y répondre par la suite.

Vous devez être tout particulièrement vigilants sur les sur-rémunérations se traduisant par une indexation sur le résultat : ce comportement est proche de celui d'une société commerciale et risque de vous coûter une requalification. En revanche, un intéressement lié à l'amélioration du service non lucratif ne permet pas de caractériser une gestion intéressée.

En cas de dissolution de l'organisme, et toujours dans une optique de distinction avec les sociétés commerciales, la dévolution du patrimoine doit s'effectuer à un autre organisme de même type. Si une personne physique ou morale est attributaire, vous risquez la requalification.

## **Eric GONZALEZ**

### *2. La situation au regard de la concurrence*

Le caractère commercial d'un organisme implique une analyse de la concurrence dans le secteur concerné. La règle des 4P est le critère d'évaluation choisi par l'administration : l'analyse porte sur les différentes composantes de l'activité de l'organisme en termes de Prix, de Public, de Publicité et de Produit. L'intervention de l'organisme à but non lucratif dans un domaine où évoluent des entreprises commerciales ne conduit pas *ipso facto* à le soumettre à des impôts commerciaux. Il convient donc de considérer l'utilité sociale de l'activité, l'affectation des excédents ainsi que les conditions dans lesquelles le service

est accessible et les méthodes auxquelles l'organisme a recours pour exercer son activité.

Le produit doit être comparé à ce qui est proposé dans le secteur privé. Si le public visé est large et dépasse la notion de membre, l'activité commerciale peut être caractérisée. L'administration considère que sont susceptibles d'être d'utilité sociale les actes payants réalisés principalement au profit de personnes justifiant l'octroi d'avantages particuliers au vu de leur situation économique et sociale. La notion de prix, quant à elle, est cruciale. En effet, comment le détermine-t-on dans un organisme ? Selon que l'on est dans un secteur lucratif ou pas, le prix n'a pas la même définition. Enfin, la publicité doit se distinguer de la communication.

Ces critères n'ont pas tous la même importance aux yeux de l'administration. Leur prépondérance dépend de l'objet de l'organisme. Une attention particulière doit être accordée au critère de l'utilité sociale, notamment au regard du produit et du public. Il en est de même pour l'affectation des excédents. La notion même d'excédent implique l'idée de rentabilité. Aussi les excédents de trésorerie doivent-ils être traités avec discernement. En cas d'activités multiples, l'appréciation de la concurrence se fait au regard de chaque activité. Elles peuvent, en effet, générer des taux d'impôts différents. Si une des activités, même accessoire, est concurrentielle, elle peut conférer ce caractère à l'organisme.

### **Rémi GOUYET**

Nous conseillons aux fondations de dégager des ressources mais elles doivent s'en tenir à une gestion saine et prudente et veiller à ne pas trop accumuler de réserves. Celles-ci seraient considérées comme potentiellement redistribuables et conduiraient ainsi à la requalification en société commerciale.

### **Eric GONZALEZ**

La réalisation d'actes payants à l'intérieur d'un organisme n'implique pas la soumission aux impôts commerciaux si :

- . les prestations sont conformes à l'objet de l'organisme et si elles ne pourraient pas être assurées dans les conditions du marché ;
- . l'activité ne peut être exercée durablement par une entreprise lucrative en raison des charges particulières rendues nécessaires par la situation de la population employée (cela correspond tout à fait aux activités humanitaires par exemple) ;
- . les opérations en principe lucratives sont indissociables de l'activité lucrative en contribuant par nature et donc pas seulement financièrement à la réalisation de l'objet social.

Naturellement, l'organisme ne doit pas faire valoir la recherche du profit et sa gestion doit rester désintéressée. Cela peut paraître évident mais, pour l'administration, l'existence d'excédents implique l'idée de profit et donc la possibilité de taxation. Il convient donc de prévoir l'affectation des ressources.

## **Rémi GOUYET**

Beaucoup de doctrine existe sur le produit et il est difficile de systématiser ces critères. Ce qui est sûr, c'est que l'utilité sociale s'apprécie ainsi : elle concerne toute activité permettant de pallier les insuffisances du secteur privé . Cette définition est un des critères généraux.

## **Eric GONZALEZ**

La notion de prix mérite une attention particulière. Il doit être nettement inférieur à celui que pratiquerait une entreprise lucrative pour des services de nature similaire et il doit être calculé selon les conditions dites de « pleine concurrence » ; l'administration y est très attachée. Comment peut-on déterminer un prix nettement inférieur ? L'appréciation de la notion de service similaire implique une comparaison tenant compte de l'incidence de certains critères comme les impôts commerciaux qui ne sont peut-être pas supportés par l'organisme contrairement aux entreprises. Le prix ne sera pas considéré comme étant nettement inférieur si les différences observées résultent de la différence de régime fiscal. Les tarifs appliqués doivent résulter du mode de gestion de l'organisme (prise en compte du bénévolat, des dons, etc.).

Le recours à des pratiques commerciales comme la publicité est signe de lucrativité. En revanche, un organisme à but non lucratif peut mener des opérations de communication afin de lancer des appels à la générosité.

### **III. Les solutions**

Elles sont au nombre de deux : la sectorisation et la filialisation. De nombreux organismes choisissent la seconde car elle est plus efficace en matière de transparence. La sectorisation est sujette à de nombreux contentieux en cas de contrôle fiscal puisque l'activité peut être facilement audité. Dans le cas de la filialisation, l'administration doit mettre en œuvre une procédure de vérification complexe.

## **Rémi GOUYET**

La sectorisation n'est pas obligatoire mais ne pas y avoir recours peut créer une confusion que l'administration fiscale traitera en imposant l'ensemble. Elle est donc vivement conseillée. Le mieux est de filialiser les activités.

## **Eric GONZALEZ**

La séparation préalable des activités lucratives et non lucratives pose des difficultés à l'administration fiscale pour soumettre l'ensemble de l'organisme aux impôts commerciaux. La filialisation peut être effectuée grâce à une structure commerciale dans laquelle l'organisme sera majoritaire. Cependant, il ne pourra pas prendre part à la gestion de la société, ce qui est assez délicat à appliquer. Cela nécessite un pEY Lawtage du résultat qui permette une répartition correcte des charges entre les entités. En revanche, il est possible de sectoriser la gestion des dividendes sans remettre en cause le caractère non lucratif de l'organisme.

Joséphine Hartig a noté : « pallier aux insuffisances de l'activité publique, tend à satisfaire un besoin qui n'est pas satisfait par le marché », pouvez-vous nous indiquer la formule qui convient ?

## **IV. La fiscalité**

Je ne détaillerai pas cette partie et vous rappelle simplement la coexistence de trois taux : 24 %, 10 % et 0 %. Les revenus distribués sont taxables au taux de 24 %. Il s'agit des revenus non incorporés au capital ou non mis en réserve, des sommes mises à la disposition des dirigeants, directement ou indirectement, à titre d'avances ou de prêts par exemple.

### **Béatrice de DURFORT**

Nous vous avons déjà interrogé sur l'avoir fiscal il y a quelques mois. Suite au train de mesures prises en 2003, une proposition favorable au mécénat et aux donateurs a vu le jour, mais elle ne concerne pas les fondations. Par conséquent, il est nécessaire que nous formulions des propositions. Les fondations sont obligées d'avoir un patrimoine, et les revenus de ce dernier sont taxés. Les associations ne sont pas dans cette situation. Nous souhaitons l'application d'un taux unique de 3 %.

**Philippe-Henri DUTHEIL**, *Avocat-associé cabinet EY Law, Directeur national du secteur des organismes sans but lucratif*

Cette demande est récurrente depuis plusieurs années aussi bien de la part des fondations que des associations. En 1998, nous avons presque obtenu la disparition des taux de 10 et 24 %, mais il a été finalement décidé que l'enjeu financier n'était pas suffisant. Les fondations n'ont jamais renoncé à ce combat. Il semblerait qu'aujourd'hui la volonté politique de Bercy nous soit à nouveau favorable. Le chiffre de 3 % a été fixé suite à un calcul sur le rendement de l'impôt. Nous espérons également que l'exonération sera un jour possible.

### **Rémi GOUYET**

Je voudrais préciser que la filialisation n'est pas une entreprise irréalisable mais elle nécessite une certaine ingénierie juridique.

### **Béatrice DELABRE, Avocat, cabinet EY Law**

L'opération ne s'est toujours pas concrétisée à cause de l'obligation faite aux dirigeants de ne pas participer à la gestion. La question des flux entre les deux structures et la répartition des ressources humaines restent à traiter mais le sujet reste ouvert.

### **Béatrice de DURFORT**

Je souhaite spécifier que l'action de lobbying que nous menons pour l'application d'un taux unique est financée par la Fondation de France mais est portée par le Centre Français des Fondations en votre nom à tous.

### **Eric GONZALEZ**

La question de la TVA est également un élément essentiel pour les organismes. Sa base d'imposition est la suivante : une contrepartie d'une opération imposable et un lien direct entre les sommes reçues et les prestations rendues. Elle nécessite une appréciation au cas par cas et est une source de contentieux récurrente.



Les éléments entrant dans la base d'imposition sont le prix et les impôts et taxes de toutes natures. Les déductions concernent les assujettis partiels. La clef de répartition recommandée est celle fondée sur des éléments économiques. Il est notamment important de distinguer les secteurs commerciaux et non commerciaux.

### **Rémi GOUYET**

Quant à la taxe professionnelle, elle a vocation à disparaître mais elle sera remplacée par un autre impôt, plus simple. N'oubliez pas que vous encourez son paiement en cas de requalification.

## **V. L'activité internationale**

### **Eric GONZALEZ**

Selon le principe de territorialité, une fondation doit réaliser son activité en France pour bénéficier du crédit d'impôt. Cela n'empêche pas la fondation de mener des opérations à l'étranger du moment qu'elles sont conformes à son objet et qu'une partie de son activité s'exerce en France. Je sais que cette question préoccupe beaucoup de fondations. Les organismes exportant des biens, dans le cadre d'une activité humanitaire par exemple, sont autorisés à recevoir en franchise de taxes les biens concernés. Ils doivent transmettre à leurs fournisseurs des attestations, documents vérifiés par l'administration fiscale lors de contrôles.

En conclusion, je tiens à rappeler la nécessité d'être attentif à la notion de rentabilité. Pour cela, vous devez procéder à des examens réguliers du fonctionnement des différents organes. Il est également souhaitable de faire auditer l'exploitation afin de détecter les sources de problèmes et d'y apporter des solutions. Enfin, l'adoption de mesures efficaces comme la sectorisation et la filialisation vous permettront de limiter les risques.

### **Florence BONNERUE, Directrice de la Fondation Rhône-Alpes Futur**

Je vous rappelle que le Centre Français des Fondations est à l'écoute de vos remarques et de vos réflexions afin de défendre vos propositions auprès de l'administration fiscale.

### **Denis LE SQUER**

Je souhaiterais avoir des précisions sur la possibilité offerte aux fondations d'opter pour un fonctionnement en directoire et conseil de surveillance. Quel est l'impact sur les problèmes de dirigeants de fait ?

### **Eric GONZALEZ**

La notion de dirigeant de fait est indépendante de l'existence de mandataires. Ce sont les circonstances qui déterminent si une personne est dirigeant de fait. La lucrativité est analysée par rapport à ce faisceau de présomptions.

## **Myriam SEIB**

La délégation de signature permet-elle de contourner le risque de requalification en dirigeant de fait ?

## **Eric GONZALEZ**

Elle confère une certaine autonomie. Il faut donc veiller à ce que cette autonomie soit relative. La délégation peut être totale ou partielle. L'appréciation se fera au cas par cas mais il vaut mieux éviter l'autonomie de direction.

## **Rémi GOUYET**

Il est nécessaire de tenir compte du réalisme fiscal. L'administration s'en tient à la réalité, quelle que soit la situation juridique existant entre les parties.

## **Roxane ROGER-DENEUVILLE, juriste au WWF-France**

Sur quels critères l'utilité sociale peut-elle être remise en cause ? De plus, comment peut-on remettre en cause la gestion d'une EURL, par définition à associé unique ?

## **Eric GONZALEZ**

L'administration ne remet pas en cause le caractère d'utilité sociale mais le caractère lucratif ou non lucratif. Son objectif est donc de déterminer si, compte tenu des circonstances de l'exploitation, votre activité doit être soumise aux impôts commerciaux. La vente de tee-shirts, par exemple, est une activité lucrative même si elle sert l'objet de votre fondation. L'administration vous conseillera de sectoriser ou de filialiser cette activité et lui affecter une gestion économique privée.

## **De la salle**

Qu'en est-il si le tee-shirt représente une espèce en voie de disparition ?

## **Eric GONZALEZ**

Cela dépend si vous donnez ou vendez le t-shirt. Nous sommes dans un cas typique qui nécessite une discussion avec l'administration. Celle-ci déterminera la notion de rentabilité de l'activité non pas en fonction de l'espèce à sauver mais par rapport à sa lucrativité.

## **Lucien MILLE**

Je souhaiterais des précisions sur la notion d'établissement parapublic.

Quant au plafond de la rémunération des dirigeants, qu'en est-il quand ils sont des fonctionnaires détachés ?

Je voudrais également témoigner sur les procédures de sectorisation et de filialisation. Certains clients ne désirent contracter qu'avec la fondation elle-même.

Enfin, il faut noter que l'Etat, notre partenaire habituel, a décidé de supprimer la plupart des subventions depuis deux ans. Il se concentre sur celles demandant une contrepartie et déroge ainsi à son propre code des marchés publics. Comment doit-on classer les prestations qui sont désormais attribuées aux organismes réputés sans but lucratif ?

### **Eric GONZALEZ**

Vous illustrez la notion de sectorisation. Je suppose que les fonctionnaires affectés aux fondations doivent suivre un régime particulier.

### **Laurent CHARIGNON,**

*Econome diocésain, Direction des affaires économiques, Diocèse de Lyon*

Pour nous dont les moyens financiers sont très limités, le recours systématique à un cabinet d'avocats est impossible. Selon moi, votre exposé n'est pas assez détaillé sur la façon concrète d'appréhender un contrôle fiscal.

### **Eric GONZALEZ**

L'objectif de cette présentation était de présenter les points clefs du contrôle fiscal. Il faut savoir qu'il se déroule de la même façon pour les entreprises et les fondations. Quelle est donc la conduite à tenir dans cette situation ? Vous devez savoir en permanence quelle est votre position par rapport à la règle de la lucrativité. Vous devez vous préparer au contrôle en respectant naturellement les règles et les instructions administratives à la lettre.

### **Rémi GOUYET**

Le mieux reste de faire appel à un cabinet d'avocats.

### **Philippe-Henri DUTHEIL**

Je me joins à mes confrères pour vous inciter à prendre un conseil. L'expérience montre que l'administration dispose d'une technicité redoutable. Quand des entreprises nous appellent au cœur d'un contrôle fiscal, il est souvent trop tard. Depuis l'expiration du moratoire négocié avec Bercy, les contrôleurs sont beaucoup plus sévères qu'auparavant car le Ministère considère que nous avons eu le temps de nous mettre en conformité durant ces trois dernières années. Les secteurs principalement touchés aujourd'hui sont le sanitaire et le social ainsi que le tourisme.

Maître Gonzalez a précisé que l'administration fiscale n'avait pas pour vocation de remettre en question la notion de non lucrativité. Pourtant, j'ai des exemples démontrant que des conseils généraux ont refusé d'accorder des subventions à des associations arguant qu'elles étaient lucratives. Cette position n'est pas admissible. Si vous êtes confrontés à cette situation, n'hésitez pas à la dénoncer. L'activité lucrative ne signifie pas la perte de l'utilité sociale. Vous êtes fondamentalement détenteurs de l'intérêt général et avez, à cet égard, des droits et, bien entendu, des devoirs. L'accès aux subventions publiques fait partie de ces droits et il ne doit pas être détourné par des questions de fiscalité. Ces dérives sont dangereuses.

## **Rémi GOUYET**

En effet, l'administration fiscale n'est pas juge de la légalité des actes. Cet abus de pouvoir patent sera sans nul doute sanctionné par le juge en charge de l'affaire.

## **Nicolas LEPISSIER**

Il me semble que les contraintes exercées sur la rémunération ne sont pas justifiées. Une politique salariale mesquine peut conduire à l'impossibilité de trouver des personnes compétentes. La référence aux trois quarts du SMIC n'a pas de sens. Nous avons un système de primes de fin d'année qui vise à reconnaître la forte implication et l'engagement personnel du salarié. Je trouve dommage que la fondation risque une requalification à cause de ce système de récompense justifié.

## **Eric GONZALEZ**

La doctrine est stricte, mais une évolution est en cours. De plus, si vous remplissez certaines conditions, les trois quarts du SMIC ne s'appliquent pas et vous bénéficiez de plus de souplesse. Quant au système de primes, il faut savoir que le risque de requalification n'est pas purement théorique. Si vous adoptez le comportement d'une société commerciale, l'administration fiscale peut en tirer des conséquences.

## **Philippe BELLIER**

Dans un contexte qui paraît hostile à des fondateurs consacrant du temps et de l'argent à leur fondation, le contrôle fiscal est très mal vécu. En parallèle, les fondations ont un rôle à jouer afin de modifier cet environnement. Je voudrais évoquer un exemple. Le projet de loi du premier août 2003 prévoyait un abattement de 30 000 euros sur l'impôt sur les sociétés. Le député Bernard Accoyer a proposé de porter cet abattement à 50 000 euros. Il a également souhaité que soit supprimé l'impôt sur les sociétés pour les fondations. Cette initiative individuelle a notamment pour source l'intervention de la Fondation Salomon auprès de M. Accoyer pour le sensibiliser à cette question. En dépit de l'absence de coordination entre les fondations, elle a pu porter ses fruits. Cela démontre qu'un minimum de volontarisme permet des évolutions. Nous devons tous jouer un rôle auprès de nos représentants locaux.

## **Franck BERGER, Avocat spécialisé en fiscalité, cabinet EY Law**

Je vais prendre le contre-pied de vos propos sur la notion de lucrativité. L'impôt sur les sociétés n'est pas le seul impôt existant. Le contrôle fiscal peut avoir pour conséquence effective le paiement de l'impôt sur les sociétés. Mais sa survenance ne signifie pas fatalement qu'il se terminera mal. Il est nécessaire d'avoir à l'esprit que l'impôt sur les sociétés est lié à la lucrativité et donc à l'aspect bénéficiaire de la fondation ; si vous avez une gestion désintéressée, l'impôt sur les sociétés n'a pas lieu d'être. En revanche, la TVA porte sur des transactions ; elle constitue donc un coût véritable. Mon conseil est donc le suivant : soyez lucratifs. Assujettis à l'impôt sur les sociétés mais sans résultat, vous n'aurez rien à payer. Vous devez donc considérer cette question selon votre propre cas. Etre lucratif ne vous pénalisera pas automatiquement.

**Eric GONZALEZ**

Vous avez raison. La notion de rentabilité est essentielle mais chaque cas doit être traité individuellement.

**Franck BERGER**

Mes propos visaient à démontrer l'intérêt d'être proactif. Chaque cas est particulier ; pour certains organismes, la lucrativité peut se révéler avantageuse. Il faut se saisir de la problématique et anticiper en mettant en place des solutions opportunes.

# LA PROBLEMATIQUE DU CONFLIT D'INTERETS : IDENTIFICATION ET GESTION DES RISQUES JURIDIQUES

**Yvon MARTINET**

*Avocat aux barreaux de Paris et Bruxelles*

**Paul CAROLY**

*Secrétaire Général de la Fondation Mérieux*

L'Atelier des Fondations

## **Yvon MARTINET**

Ce sujet permet de préparer le thème suivant concernant la gouvernance. L'identification et la gestion du conflit d'intérêt est un préalable à la mise en place d'une telle gouvernance. Il est évident que l'objet de la fondation étant l'intérêt général, il se heurte à un moment donné à des intérêts privés. En premier lieu, j'ai envisagé cette problématique à travers le développement durable. Celui-ci repose sur trois piliers : people, planet, profit. Pour discutabile que ce soit, on estime aujourd'hui que l'entreprise doit être socialement responsable. Or cet investissement est réalisé depuis longtemps à travers les fondations qui portent les mêmes vertus cardinales que le développement durable.

Une mauvaise identification du conflit d'intérêts va conduire immédiatement à une perte de crédibilité. Or, historiquement, ce problème n'est pas bien perçu en Europe et en particulier en France. Il procède d'une vision récente, y compris chez les avocats et les professions réglementées en général. Par rapport aux pays anglo-saxons, le conflit d'intérêts relève, pour nous, du choc culturel. Les Américains ont une approche de la loi très pragmatique, ce qui implique la mise en œuvre d'une autorégulation anticipant les lois. L'Europe considère la loi comme une contrainte réglementaire. Or le conflit d'intérêts est une forme d'autorégulation. Il est la traduction d'un dialogue avec soi-même.

## **I. Première approche du conflit d'intérêts dans la Fondation Mérieux**

### **Paul CAROLY**

Je vais vous présenter mon expérience du conflit d'intérêts au sein de la Fondation Mérieux. Bien qu'il s'agisse d'une fondation ancienne, cette réflexion est assez récente. La question est d'autant plus difficile dans notre cas que le Président de la fondation est aussi celui d'un groupe industriel. Nous devons donc gérer notre différence et notre transparence. La mise en œuvre de la mission de la fondation ne doit pas renier celle du groupe industriel. Nous devons être prêts à justifier nos actions. Notre statut de Fondation familiale peut nous rendre suspects aux yeux de certain au premier abord du simple fait que nous travaillons pour une famille ayant deux ambitions : industrielle et humanitaire.

La Fondation Mérieux doit être indépendante vis-à-vis des entreprises dans lesquelles les fondateurs ont des intérêts : des moyens humains ou opérationnels sont partagés entre la fondation et l'entreprise, des projets sont mis en œuvre par la fondation dans des domaines couverts par l'entreprise. Par exemple, nous avons construit un laboratoire au Mali. Certains nous ont suspectés de n'utiliser dans ce laboratoire que des produits de BioMérieux. Or nous travaillons sur ce projet avec BioMérieux comme avec tous ses concurrents,

en complète transparence. En parallèle, cette indépendance est vraie aussi dans le sens inverse. Biomérieux a par exemple conclu des accords avec la fondation Bill Clinton ; la Fondation Mérieux reste en dehors de cette relation. Notre objectif est que la fondation soit une organisation qui porte ses propres projets. Ainsi, nous adoptons une démarche volontaire envers les partenaires et n'attendons pas qu'ils viennent vers nous, en mettant en place autant que possible une approche « bottom-up » par laquelle nous sollicitons les partenariats des organisations qui nous semblent le mieux correspondre à nos projets. C'est une démarche difficile car nouvelle. En revanche, il est plus facile de prouver l'utilité d'un partenariat quand nous en sommes à l'origine. La fin ne justifie pas les moyens. Nous tendons également à renverser la tendance dans le fonctionnement des instances de contrôle comme je le montrerai plus tard dans mon exposé.

La fondation doit également rester indépendante vis-à-vis des mécènes et des partenaires : nous suivons la démarche adoptée aux Etats-Unis qui consiste à ne pas donner suite à la demande d'un mécène demandant une contrepartie précise à son soutien financier. Il peut s'agir, par exemple, de la volonté de siéger au conseil scientifique. Ces demandes sont encore très fréquentes et notre refus de ces relations de « quid pro quo » choque encore.

## **Yvon MARTINET**

Existe-t-il une définition utile du conflit d'intérêts ? Dominique Schmitt, professeur de droit renommé, livre dans son ouvrage *Le conflit d'intérêts dans le droit des sociétés* la définition suivante : « Il y a survenance d'un conflit d'intérêts quand il existe une contradiction entre les intérêts des personnes en présence ». Comme vous le constatez, cette définition n'apporte pas beaucoup d'indices. Pourtant, cet homme est un professionnel de qualité. S'il n'a pas proposé de meilleure définition, c'est qu'il n'en a pas trouvé d'autre.

## **II. Evaluation du conflit d'intérêts**

Cette évaluation est possible à travers une série d'analogie avec divers domaines du droit.

### **1. Le droit professionnel et les règles de déontologie**

Une des règles essentielles du métier d'avocat est l'impossibilité de représenter plusieurs parties dans une affaire s'il y a un conflit d'intérêts ou, sauf accord des parties, s'il existe un risque sérieux d'un tel conflit. Cela implique de régler ce problème avant même de travailler sur l'affaire en question. Dans la plupart des cas, il est nécessaire de réaliser un travail d'identification du conflit d'intérêts. Cela peut paraître étonnant, mais il n'est pas toujours aisé de définir qui est son client quand on travaille avec une société. Le client personne morale est souvent représenté par plusieurs personnes. Il existe donc le risque que chacune d'entre elles traduise les préoccupations de la personne morale selon son prisme personnel. De même, il peut être très difficile de déterminer qui est l'adversaire. Il est donc utile de se référer au dossier afin de mesurer le risque existant.

J'illustrerai mon propos en citant l'exemple jurisprudentiel de l'affaire du fils du sultan du Brunei, président de la société gérant les actifs du Brunei. Pendant des années, cette personne a travaillé avec le cabinet KPMG pour des missions de révision comptable et un cabinet d'avocat lié à KPMG.

Son père décide finalement de l'évincer et de le remplacer par un de ses neveux. Ce nouveau président confie une mission d'audit à KPMG qui l'accepte en invoquant l'absence de conflit d'intérêts, puisqu'il s'agit toujours de servir l'intérêt de la société. Le cabinet prend la précaution d'affecter à ce travail une équipe différente de celle précédemment employée. Le juge a considéré comme irrecevable l'argument de chinese wall avancé par KPMG. Il a affirmé qu'il ne suffisait pas à garantir la défense des intérêts de la société. Considérant que ces intérêts avaient été violés, il a décidé que le rapport d'audit et que les poursuites consécutives à ce rapport devaient être écartées. Vous comprenez ainsi la difficulté de déterminer qui est le client et quels sont les intérêts en cause.

## **2. Le droit des sociétés**

Vous savez que la loi NRE promulguée il y a trois ans fut une des premières pierres à la mise en œuvre de la gouvernance. Dans le cadre de l'accord sur la gouvernance, les conventions dites réglementées ont été plus spécifiquement définies. Celles-ci doivent obligatoirement être autorisées quand elles sont passées entre la société ou ses dirigeants et/ou certains de ses actionnaires, directement ou indirectement intéressés ou agissant par personnes interposées. Des règles précises déterminent la procédure de contrôle suivante : une déclaration faite au conseil d'administration, une autorisation préalable donnée par le conseil d'administration et de surveillance, un avis donné au commissaire aux comptes sur les conventions autorisées, un rapport spécial du commissaire aux comptes à l'assemblée générale sur ces conventions et enfin une ratification des conventions par cette même assemblée. Des sanctions lourdes s'appliquent en cas de non-respect de ces règles. La notion de conflit d'intérêts n'est toujours pas définie, mais un texte explique une procédure à appliquer en cas de doute.

Dans le cas des groupes de sociétés, cette question relève de la jurisprudence. Celle-ci considère qu'il faut ne faut pas nuire à l'intérêt d'une filiale pour aider d'autres filiales en difficulté. L'intérêt social individuel doit être préservé. De nombreuses modifications viennent contrecarrer cette affirmation. L'arrêt Rosenblum de février 1985 considère que, dans certaines conditions, l'atteinte à l'intérêt d'une filiale, et donc le conflit d'intérêts, est toléré. Dans ce contexte flou, les difficultés sont légions.

## **3. Le droit financier**

Depuis le scandale d'Enron, l'ensemble des acteurs financiers ont réfléchi sur le conflit d'intérêts. Le parlement et le conseil européens ont émis une directive préventive sur les opérations d'initiés et les manipulations de marchés qui affirme que « les Etats membres doivent s'assurer qu'il existe une réglementation appropriée pour garantir que les personnes qui réalisent ou diffusent les travaux de recherche concernant des instruments financiers ou des émetteurs d'instruments financiers, ou les personnes qui produisent ou diffusent d'autres informations recommandant ou suggérant une stratégie d'investissement destinée aux canaux de distribution ou au public veillent, avec une attention raisonnable, à ce que l'information soit présentée de manière équitable, mentionnent leurs intérêts ou l'existence de conflits d'intérêt en rapport avec les instruments financiers auxquels se rapportent cette information. [Les Etats-membres] portent cette information à la connaissance de la Commission. » Ainsi, les Etats doivent rapporter à la Commission sur les modalités de gestion du conflit d'intérêts dans le domaine financier et boursier.



Cette année, le parlement européen a émis une résolution sur le rôle et les méthodes des agences de notation de crédits portant sur le conflit d'intérêts. Une résolution de l'OCDE du mois d'avril sur le gouvernement d'entreprise comprend une mention spécifique sur le conflit d'intérêts et la responsabilité des analystes, agences de notation et auditeurs. En outre, les grandes associations de marchés ont émis une déclaration commune sur les conflits d'intérêts. Enfin, une décision dans l'affaire opposant LVMH et Morgan Stanley condamne la banque d'affaires à une amende de 30 millions d'euros pour atteinte à la règle du conflit d'intérêts. Dans la loi de sécurité financière, un nouvel article prévoit des obligations d'informations à l'AMF sur les mesures et l'ensemble des règles de contrôle interne mises en place par la société pour prévenir particulièrement les conflits d'intérêts. Le *chinese wall* est toujours toléré comme outil de gestion du conflit d'intérêts. Cela dit, au regard de l'affaire que je vous citais précédemment, on peut penser que cette muraille de Chine ne perdurera pas éternellement.

#### **4. Conflits d'intérêts et fondations**

Confrontés à la difficulté de définition du conflit d'intérêts, nous devons être très prudents. Dès que la question de l'objectivité peut être mise en doute, il est nécessaire de redoubler de vigilance. Par exemple, dès qu'un doute portant sur un gain matériel ou un avantage quelconque échéant à un responsable ou un salarié apparaît, une règle définie avant la crise devra être appliquée. Cela prouvera que la possibilité de conflits d'intérêts ainsi que la façon de les gérer ont été prévues.

### **III. Gestion des conflits d'intérêts au sein des fondations**

#### **Paul CAROLY**

Nous avons dû travailler sur un corpus de règles impliquant une nouvelle culture d'entreprise. Ce terme d'entreprise correspond à l'état d'esprit de notre fondation. Cette dernière doit être gérée avec autant de rigueur qu'une entreprise, en ayant un objectif de rentabilité et une orientation privilégiant le résultat.

Hier, nous évoquions le coût d'une démarche de certification. A la fondation Mérieux, nous étudions l'opportunité de cette dépense en termes d'impact sur le résultat du programme. Si c'est le cas, nous engageons la dépense. Notre raisonnement suit la logique bottom up, c'est-à-dire qui part du résultat pour arriver aux moyens mis en œuvre. Nous commençons par déterminer un objectif. Nous considérons alors les moyens nécessaires à son atteinte. Nous étudions également la situation géographique du bénéficiaire de nos projets. Nous nous demandons enfin quel partenaire permettra de pérenniser notre action sans qu'il y ait de conflit d'intérêt. La réponse à cette dernière question est très souvent : l'Etat. Auparavant, nous allions vers le partenaire nous assurant le plus de confort comme l'OMS, la fondation Bill Gates ou tout autre organisme de poids. Désormais, nous considérons avant tout l'intérêt du bénéficiaire. Cela peut nous conduire à faire appel à dix ONG implantées dans le pays cible. Chacune d'entre elles aura moins de poids financier qu'un organisme important mais elle aura une meilleure connaissance de l'environnement et sera donc plus à même de servir l'intérêt du bénéficiaire. Ainsi, le processus de sélection des partenaires est plus complexe qu'auparavant.

Notre réflexion englobe également l'aspect ressources humaines.

Nous devons respecter les salariés. Il est souhaitable qu'eux-mêmes travaillent à la fondation par conviction et non pour des raisons de gratification personnelle. Un certain nombre de valeurs doivent être partagées entre la fondation et ses salariés.

## **Yvon MARTINET**

La gestion du conflit d'intérêts implique l'adoption du principe de précaution. En cas de doute, l'application de la règle la plus stricte s'impose. Contrairement à ce qui est généralement admis, le principe de précaution est un principe d'action qui permet de résoudre de multiples problèmes. Cette ligne de conduite repose naturellement sur le respect du but non lucratif de la fondation.

## **IV. Préconisations**

### **Paul CAROLY**

Je tiens à signaler, au préalable, que la gestion du conflit d'intérêts est un processus continu.

#### **1. Application des règles de gouvernance et d'organisation**

##### *a. Conseil d'administration*

S'agissant du Conseil d'administration, les règles à observer sont les suivantes.

##### **. Respecter la règle de l'équilibre des pouvoirs entre les fondateurs et le collège des personnalités**

Selon le ministère de l'Intérieur, les fondateurs doivent être minoritaires dans les pouvoirs, afin de permettre l'indépendance de la fondation. Une fondation ne peut pas se gérer sans l'existence d'un équilibre entre la motivation de la famille à l'origine de cette personne morale et les personnalités qui apportent une expertise technique. Les intérêts de la fondation elle-même et de ses clients sont prioritaires.

##### **. Renouveler régulièrement la composition du collège des personnalités**

##### **. Suivre le principe de l'approbation stricte des conventions réglementées**

Formaliser ces conventions est un excellent moyen de connaître les différents flux existant entre les personnes et donc d'identifier les conflits d'intérêts.

##### *b. Advisory committees*

Il convient d'inviter régulièrement un conseil scientifique afin de juger et proposer des actions. L'établissement du règlement intérieur de ce conseil doit en faire un outil de gouvernance. Ce conseil doit être caractérisé par un turnover élevé afin de s'assurer un renouvellement des experts. En effet, une personne experte peut voir ses connaissances devenir obsolètes et nécessiter un remplacement par une personne plus au fait des dernières avancées dans ce domaine. Le processus de sélection des projets doit suivre une grande rigueur. Enfin, nous pouvons nous inspirer des règles de gouvernance mise en place dans d'autres organisations pour gérer la transparence dans les projets et l'absence de

conflits d'intérêts, le Global fund par exemple, organisme indépendant et supranational de collecte et de redistribution des fonds utilise un *technical review panel*. Ce comité juge ses activités, y compris le conseil scientifique, à deux reprises par tranche de cinq ans. Une fondation se doit de jouer le jeu jusqu'au bout et d'accepter les préconisations des comités qu'elle met en place, pour autant qu'elles correspondent à son éthique et à ses objectifs.

## 2. Application des règles de transparence

Le reporting financier est un outil de transparence mais aussi de contrôle interne. Notre philosophie est : « dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit ». Cela implique une sévérité vis-à-vis de nous-mêmes dans nos choix budgétaires. Comme je le signalais précédemment, le critère de sélection des projets est fondé sur l'idée d'*output* et non d'*input*. Nous avons également mis en place une réflexion qui doit aboutir sur une évaluation interne de gestion. Nous aimerions élaborer un outil européen d'évaluation du résultat d'une fondation. Qu'est-ce que le résultat d'une fondation ? Est-ce son résultat financier, l'aboutissement de ses actions ou autre chose encore ? Nous sommes d'ailleurs intéressés par vos avis sur cette question.

### Yvon MARTINET

En conclusion, je voudrais souligner que la prise en compte du conflit d'intérêts est une révolution culturelle. Quand on initie une telle démarche, on finit par identifier des sources de conflits partout. La meilleure préconisation que l'on puisse faire à ce sujet est de soigner le mal tout de suite. Il vaut mieux être conscient des problèmes même si cela peut s'avérer inconfortable.

### Paul CAROLY

Vous avez raison : il ne faut pas devenir paranoïaque comme ont tendance à l'être les anglo-saxons. Il est nécessaire d'adopter une approche souple de la question.

### Yvon MARTINET

La règle essentielle est celle du bon sens.

## Débat

### Philippe BELLIER

J'ai été particulièrement intéressé par l'aspect conflit d'intérêts entre la fondation et ses salariés. On s'attend naturellement à ce que ceux-ci soient bien traités et à ce qu'ils soient dévoués. Comment arbitrer l'affectation des ressources entre les justes rémunérations des salariés et les actions à mener ? On peut considérer qu'une augmentation de salaires constitue autant d'argent non affecté à la mise en œuvre d'actions. C'est un choix cornélien. Comment peut-on le gérer ?

## **Paul CAROLY**

Selon moi, cette situation ne relève pas du conflit d'intérêts. La fondation a besoin de salariés experts. Mal les rémunérer serait de l'exploitation. Or l'objet d'une fondation inclut celui de la satisfaction des équipes qui contribuent à ses actions. Nous ne pouvons pas sauver des vies avec une politique salariale qui ne nous permettrait pas d'employer les personnes ad hoc. Nous sommes en cette matière soumis à la même logique qu'une entreprise, même si nos dépenses doivent être encore plus prudentes que dans les entreprises commerciales.

## **De la salle**

Vous avez évoqué la part minoritaire des fondateurs dans le conseil d'administration. Or le ministère de l'Intérieur préconise actuellement la répartition suivante : trois membres de droit, deux personnalités qualifiées et sept fondateurs.

## **Paul CAROLY**

Je n'ai pas les mêmes informations que vous.

## **Béatrice DELABRE**

La répartition du conseil d'administration doit suivre la règle des trois tiers, bien que cette dernière soit faussée quand un commissaire du gouvernement siège au conseil. Sa présence minore d'autant plus le poids des fondateurs. Pour le moment, le Ministère n'a pas trouvé de solution à ce problème, si ce n'est d'accorder au commissaire du gouvernement une simple voix consultative.

## **De la salle**

Serait-il possible d'obtenir un exemplaire des statuts-types ?

## **Béatrice DELABRE**

Je peux vous en transmettre de différentes sortes selon votre fonctionnement en conseil d'administration, en directoire et conseil de surveillance ou encore en prenant en compte la présence d'un commissaire du gouvernement.

## **De la salle**

Mon ministère de tutelle est celui de la Recherche et je n'ai pas eu connaissance de ces statuts-types. Comment cela est-il possible ?

## **Béatrice DELABRE**

Vous devez vous adresser au ministère de l'Intérieur.

## **Béatrice de DURFORT**

Vous trouverez ces statuts-types sur le site du Centre Français des Fondations.

## **LE GOUVERNEMENT DES FONDATIONS : UN MODELE ORIGINAL A ELABORER ?**

**Emmanuel HERMAND**

*Secrétaire Général de l'Institut des Hautes Etudes Scientifiques*

La fondation que je représente est reconnue d'utilité publique depuis 1958. Elle a pour mission la recherche sur les mathématiques fondamentales.

Ce séminaire se termine sur le thème du gouvernement des fondations. Nous allons tenter d'enrichir ce débat grâce aux interventions de deux avocats du cabinet EY Law et de M. Pierre-Yves Gomez.

**Béatrice DELABRE**

**Avocat, Cabinet EY Law**

Au cours des séances précédentes, vous avez débattu des questions de transparence, d'éthique et de gestion d'intérêts. Cela nous conduit à constater que les fondations subissent l'influence des affaires Enron et Worldcom qui ont entraîné une baisse de la confiance du public envers les organismes de toutes sortes. La gouvernance est un des moyens permettant de répondre à ces nouvelles exigences. Mais est-elle adaptée aux organisations particulières que sont les fondations ? C'est le sujet de réflexion qui a été soumis à Pierre-Yves Gomez.

### **La gouvernance est-elle adaptée aux fondations ?**

**Pierre-Yves GOMEZ**

*Directeur de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises,  
Professeur de stratégie à l'EM Lyon*

Le slogan de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises est « Il n'y a pas d'entreprise responsable sans responsabilité partagée ». Cette journée de réflexion dense et passionnante a été marquée par une approche juridique des problèmes. De mon côté, je vais apporter une vision économiste. Il faut savoir que l'économiste est naïf et brutal. Naïf, parce qu'il ne connaît rien aux fondations, et brutal parce qu'il cherche à répondre aux questions d'utilité, de rentabilité et d'intérêt à poursuivre l'exploitation.

En premier lieu, il est essentiel de fonder la gouvernance dans des principes. En effet, ce concept est aujourd'hui en crise aussi bien dans ses principes que dans son exercice. L'absence d'application stricte des principes a conduit à la multiplication de règles de droit dans une recherche de transparence. Or nous savons qu'en termes économiques la transparence est un leurre. Je suis venu à ce séminaire avec des idées claires sur les fondations et j'en repars avec des idées confuses. Je me suis rendu compte que les principes des fondations ne sont pas clairs. En outre, si la gouvernance a perdu en crédibilité, c'est parce que nous ne savons plus relier les principes de référence de l'entreprise et leur application.

## **I. Une comparaison des principes des entreprises et des fondations**

Je me suis demandé si les principes du gouvernement d'entreprise étaient applicables à la fondation. J'ai ainsi relevé des principes communs et d'autres différents.

### **1. Les principes communs**

Il s'agit de la création de valeur, de la rentabilité et de l'équilibre financier. Les fondations ne sont pas déconnectées de l'économie et leur objet est de créer une valeur sociale. De plus, il me semble qu'une fondation cherche à être rentable, comme le soulignait précédemment Paul Caroly. Il est important de rappeler ce principe. L'utilité sociale et la fin de la fondation doivent se préoccuper de rentabilité, relativement à son objet. Vous noterez que je parle de rentabilité sans ajouter le qualificatif financière. Enfin, la notion d'équilibre financier illustre que les actions d'une fondation se réalisent dans le cadre d'un budget.

### **2. Les principes différents**

J'ai relevé ensuite trois principes divergents entre la fondation et l'entreprise. Il s'agit d'appréciations personnelles et je suis ouvert au débat à leur sujet. Notez, tout d'abord, la distinction existant entre la propriété et la souveraineté. Le capitalisme repose sur l'idée que ceux qui possèdent ont un droit de souveraineté sur l'objet possédé. L'entreprise est devenue un objet de propriété dès lors que les propriétaires sont devenus souverains sur l'objet entreprise. L'actionnaire étant rémunéré sur le bénéfice, il a intérêt à ce que l'entreprise soit bien gérée. Or la caractéristique de la fondation réside dans la séparation entre ces deux concepts. Ceux qui dotent la fondation n'ont pas la souveraineté puisque, juridiquement, c'est cette distinction qui préside à la création d'une fondation. Cela pose le problème économique suivant : le capitalisme repose sur l'efficacité de l'action, jugée selon la rémunération des actionnaires. Or cela n'existe pas dans les fondations.

Le second point distinctif est l'importance, dans les fondations, du capital symbolique. L'économie prend de plus en plus conscience de l'existence d'un capital humain. Le capital symbolique consiste en la valorisation retirée par les personnes dans leur travail. Chacun gagne individuellement parce qu'il travaille avec d'autres. Dans une fondation, cette dimension est bien plus importante qu'en entreprise. Les salariés d'une fondation adhèrent au but poursuivi par cette organisation. Cela ne signifie pas que cela n'est pas le cas en entreprise mais cet aspect n'est pas aussi fondamental que dans une fondation.

Enfin, le cofinancement public par abondement est un autre facteur de distinction. On considère que l'Etat a un droit de regard sur l'usage fait dans les fondations des financements qu'il leur octroie.

## **II. La gouvernance au sein des entreprises et des fondation**

Le gouvernement d'entreprise est essentiellement de l'ordre du reporting. Il s'agit d'un contrôle économique et financier de la valeur créée. Le gouvernement de la fondation vise à contrôler la fidélité au projet et le respect de la distinction des intérêts. Si les fondateurs ne reçoivent pas une rémunération financière de leur investissement, il faut qu'ils en retirent autre chose. Carnegie, aux Etats-Unis, s'est valorisé, tout d'abord, en faisant fortune dans l'acier, puis en redistribuant cette fortune.

Il s'agit de deux façons complémentaires de se rémunérer.

La gouvernance d'une fondation fait intervenir quatre acteurs.

#### **. Les fondateurs et les financiers**

Les fondateurs et les financiers apportent le capital, y compris humain. Ils ne peuvent pas être souverains et ne sont pas rémunérés à titre personnel. Leur rôle est de s'assurer de la pérennité en relation avec l'objet et les valeurs.

#### **. Les auditeurs et les experts techniques**

Les auditeurs et les experts techniques s'assurent de la performance en relation avec les moyens mis en œuvre. Comme nous l'avons vu dans l'atelier précédent, la fondation doit utiliser son budget de façon performante.

#### **. La puissance publique**

La puissance publique, quant à elle, s'assure de la séparation des intérêts. Celle-ci est dans la nature même de la fondation. Son non-respect conduirait à la disparition de la fondation.

#### **. La direction opérationnelle**

La direction opérationnelle est la synthèse des dimensions précédentes : sens, performance et légalité.

### **III. Une gouvernance originale**

Le gouvernement d'une fondation doit faire en sorte que les quatre types d'acteurs aient des limites de responsabilité. Nous devons également distinguer le conflit d'intérêts du conflit des intérêts qui, contrairement au premier, est souhaitable puisqu'il est la source de l'économie. Le conflit d'intérêts apparaît quand un acteur exerce un type de responsabilité qui ne lui appartient pas. La gouvernance dérive justement du conflit d'intérêts. Limiter les responsabilités est une solution : celui qui est là pour donner du sens ne doit pas se préoccuper de la performance et réciproquement. Le scrutateur, quant à lui, ne doit pas donner son avis sur l'utilité publique par exemple. La gouvernance évite le conflit d'intérêts en rendant clair le conflit des intérêts. Ce conflit ne peut qu'exister entre les dimensions sens, performance et légalité. C'est au conseil d'administration de les arbitrer. Ainsi, la fondation doit-elle avoir pour principe la délimitation du rôle de chacun. Un manager responsable celui dont les responsabilités sont limitées. Les conflits initient les débats qui permettent à leur tour l'émergence d'une synthèse. C'est le fonctionnement même d'une démocratie.

Je me demande, finalement, si ce modèle de gouvernance de la fondation n'est pas exportable vers l'entreprise. Comme cela a été démontré, la fondation est obligée de séparer les intérêts de chacun. Si les donateurs devaient avoir le droit de s'exprimer sur les questions internes à la fondation, ce serait la porte ouverte aux problèmes. Il me semble que travailler sur des principes de gouvernance pour les fondations peut conduire à une amélioration des principes de gouvernance pour les entreprises.

## **L'adaptation des principes de gouvernance à la fondation**

Béatrice DELABRE  
Avocat, Cabinet EY Law

Une fois les principes de la gouvernance posés, vient la question de leur adaptation aux spécificités de la fondation.

### **I. L'application de la gouvernance d'entreprise aux fondations**

#### **1. La recherche d'un modèle original**

Les éléments à prendre en considération pour la mise en œuvre de cette gouvernance sont les suivants.

##### **. La nécessité d'assurer la pérennité de l'œuvre**

A partir de l'œuvre voulue par les fondateurs, il faut définir et mettre en place une stratégie et se donner les moyens de la réaliser en prenant le moins de risques possible.

##### **. La nécessité de répondre aux exigences de transparence, d'éthique, de compétence et d'équilibre des pouvoirs**

Répondre à ces exigences est primordial si l'on veut surmonter la crise de confiance actuelle.

##### **. La nécessité de composer avec les règles de fonctionnement strictes édictées par le Conseil d'Etat**

Les statuts-types reposent sur deux modes d'administration. Le premier, qui se fonde sur le conseil d'administration, est le plus répandu. Le second est de type bicéphale et se compose d'un directoire et d'un conseil de surveillance. A la suite d'une étude menée sur le point de savoir si la présence de l'Etat en tant que représentant au conseil d'administration avec voix délibérative améliorerait le contrôle des fondations, leurs stratégies et leurs actions. Il a été décidé d'ouvrir aux fondations, indépendamment du mode d'administration choisi, d'opter pour une présence de l'Etat au travers d'un commissaire du gouvernement avec simple voix consultative. A ce jour, seules trois fondations ont opté pour la présence d'un commissaire du gouvernement. Le régime bicéphale séparant le rôle de définition de la stratégie et celui plus fonctionnel de sa mise en œuvre semble être plus adapté à ce jour à l'application des règles de gouvernance. Rien n'empêche toutefois l'application de telles règles dans le mode de gestion à conseil d'administration.

#### **2. La combinaison des règles de bonne gouvernance avec les statuts-types**

*Dans le choix de la composition des collèges au service du conseil d'administration ou conseil de surveillance*

Trois collèges de membres sont obligatoires : le collège des fondateurs, le collège des membres de droit (en l'absence de commissaire du gouvernement) et le collège des personnalités qualifiées.

Les conditions de recrutement des fondateurs doivent être expressément précisées dans



les statuts ou dans le Règlement Intérieur. Le collège des fondateurs comprend outre le ou les fondateurs, des membres nommés pas ses derniers. Le ou les fondateurs peuvent être nommés à vie. A ce jour le Conseil d'Etat n'accepte pas, qu'au décès du ou des fondateur(s) une ou des personne(s) physique(s) soient désignées de nouveaux fondateurs à vie au motif que la fondation doit être indépendante de ses fondateurs. Cependant afin d'assurer la pérennité de l'œuvre du ou des fondateur(s) au-delà de leur vie, il est possible de prévoir que les membres appartenant au collège des fondateurs seront toujours issus d'une même famille. Il peut s'agir d'une même famille de pensée. Le collège des fondateurs ne doit pas représenter selon les statuts-types, plus d'un tiers des membres du conseil et ceci toujours au nom de l'indépendance de la fondation à l'égard de son ou de ses fondateur(s). Cette règle qui s'explique dans la formule à conseil d'administration avec trois collèges obligatoires peut en revanche aboutir à un résultat assez inéquitable dans la formule à conseil d'administration avec commissaire du gouvernement dans la mesure où elle met le collège des fondateurs en très nette minorité par rapport au collège des personnalités qualifiées. Le conseil d'Etat interrogé sur ce point n'a pas encore donné de réponse.

Le collège des personnalités qualifiées a pour objet de conseiller la fondation dans ses projets grâce aux compétences, aux expériences et aux relations de ses membres. Les statuts-types édictent que les membres de ce collège sont cooptés en fonction de la nature de la fondation. Mais il semble également possible de sortir de ce cadre et d'exiger dans le règlement intérieur des qualités précises pour pouvoir être désigné au sein de ce collège. Il est également envisageable de créer des comités de nomination qui statueront sur les candidatures, rien n'interdit enfin de faire signer aux personnes nommées un engagement précis sur leur motivation à servir l'intérêt général de la fondation et non leurs propres intérêts.

D'autres collèges peuvent être créés de façon facultative tels le collège des salariés ou le collège des amis.

Le collège des salariés est facultatif. Selon les statuts-types, il doit représenter moins d'1/5ème du conseil d'administration. Sa création peut présenter un intérêt moyen notamment en vue de transmettre au conseil des informations majeures relatives au fonctionnement de la fondation.

Le collège des amis est lui aussi facultatif. Je n'ai pas d'expérience personnelle de ce type de groupe. S'il y a des personnes dans la salle qui ont un exemple à faire partager, qu'elles n'hésitent pas à se signaler.

### *La gouvernance dans le choix des règles de répartition des pouvoirs*

Pour les fondations ayant opté pour une direction bicéphale, la distinction entre les différents pouvoirs de direction et de contrôle est plus nette. En revanche, pour les fondations fonctionnant avec un conseil d'administration, il serait judicieux de préciser les rôles de chacun. Celui du conseil qui est de gérer les affaires de la fondation. Celui du président qui est de la représenter dans les actes de la vie civile. Le ministère de l'Intérieur souhaiterait que sur cette question les fondations se rapprochent des entreprises commerciales. Une meilleure clarification des rôles afin de savoir qui détermine la stratégie et qui contrôle sa mise en œuvre serait utile et irait dans le sens d'une plus grande transparence.

## II. L'adoption d'un corpus de règles de bonne gestion

Les statuts-types incitent à la limitation des mandats. Comme le disait Paul Caroly, il faut veiller au renouvellement des personnalités qualifiées car un expert dans un domaine peut voir ses connaissances devenir obsolètes. En revanche, les mandats doivent être suffisamment longs pour que ces personnes aient le temps de s'imprégner de la mission de la fondation. Il est également possible de limiter le nombre de renouvellements. En cas d'absentéisme récurrent, une personne peut être exclue. Une limite d'âge peut être instaurée. De même, en cas de conflit d'intérêts entre la fondation et une personnalité, voire lors de problèmes d'honorabilité, il peut être prévu une faculté d'éviction du membre du conseil concerné.

A titre personnel, il me semble souhaitable de renforcer les règles d'information du conseil d'administration afin de permettre aux administrateurs de prendre les décisions stratégiques dont certaines peuvent engager leur responsabilité en connaissance de cause.

Enfin, l'institution de comités divers ayant pour objet d'aider le conseil d'administration dans sa réflexion sur la stratégie de la fondation et sa mise en œuvre peut être intéressante dans le cadre d'une bonne gouvernance.

### **Les fondations : leur évolution, leur capital symbolique, leur dimension européenne**

**Philippe-Henri DUTHEIL**

**Avocat-associé cabinet EY Law,**

*Directeur national du secteur des organismes sans but lucratif*

Mon intervention va s'articuler autour de trois points.

### **I. L'évolution des fondations**

Le dernier rapport d'activité du Conseil d'Etat consacre un paragraphe à l'évolution des fondations. Il est question de la possibilité de créer des fondations à capital consommable, de la précision du rôle de l'Etat et du nouveau mode de gouvernance, c'est-à-dire de fondations à directoire et conseil de surveillance. Ce dernier point n'est pas une révolution comme on le laisse entendre. Si le devenir des fondations est de se calquer sur le fonctionnement des sociétés commerciales, c'est consternant. En tant que militant associatif et en tant que juriste, je suis très perplexe vis-à-vis de cette démarche. Comme se le demandait Pierre-Yves Gomez, je crois que c'est à la gouvernance des fondations de servir de modèle à celle des entreprises. Le scandale de l'ARC est souvent cité en exemple du problème de transparence des organismes sans but lucratifs. Mais combien de scandales entachent le monde marchand ? Le levier sur lequel vous devez vous appuyer pour faire évoluer les fondations est beaucoup plus le ministère de l'Intérieur.

### **Béatrice DELABRE**

Le ministère de l'Intérieur n'est pas toujours très souple dans son approche.

## **Philippe-Henri DUTHEIL**

Vous avez raison. Toutefois, des hauts fonctionnaires comme M. Yannick Blanc ou encore M. Jean Benet sont des partenaires sûrs et ils font preuve d'une très bonne qualité d'écoute. Il est normal que les représentants du Ministère jouent leur rôle de gardiens du temple.

### **II. Le capital symbolique**

La charge affective et émotionnelle des militants associatifs est une force qui permet de porter des choix politiquement. En tant que membres de conseils d'administration de fondations, vous êtes les porteurs, à un moment donné, d'une fraction de l'intérêt général et de l'utilité sociétale, terme que je préfère à celui d'utilité sociale. En revanche, il faut éviter l'ambiguïté qui consiste à inverser les rôles. Le président ne doit pas se préoccuper de problèmes qui ne sont pas de son ressort, tout comme les salariés n'ont pas à définir le projet politique de la fondation à la place des élus du conseil d'administration. Comment faire comprendre le conflit d'intérêts à des salariés, qui dans les associations et les fondations sont aussi des bénévoles et se sentent particulièrement concernés par l'intérêt général que vous portez ? On assiste parfois à une captation du pouvoir politique par des salariés. Ainsi, il me semble très dangereux qu'il y ait une disproportion entre le nombre de salariés et le nombre d'élus dans les conseils d'administration.

### **III. La dimension européenne**

C'est une dimension qui échappe largement au secteur non lucratif à l'heure où les montages de projets transfrontaliers se multiplient. Il est vrai qu'il nous manque à ce jour deux éléments déterminants.

#### **. Une structure qui prendrait la forme de fondation européenne**

La montée en puissance du Centre Français des Fondations doit s'accompagner d'un rôle de lobbying très marqué afin de définir un statut juridique de fondation européenne.

#### **. Une série de textes européens à intégrer dans votre fonctionnement**

Le traité de Rome est fondé sur l'idée de marché et de sa fluidité. Ainsi, l'Union européenne intègre les associations en considérant ces dernières comme des acteurs économiques. Une association, et donc une fondation, financée par l'Etat pourrait ainsi être amenée, à l'avenir, à notifier à Bruxelles les aides publiques reçues. Celles-ci seraient alors considérées comme des aides indirectes. Vous seriez ainsi sur le même plan que les entreprises commerciales internationales bénéficiant d'aides de l'Etat. Vous devez être en alerte. La mise en œuvre de ce projet signerait le recul du secteur en le banalisant. Le Centre Européen des Fondations travaille d'arrache-pied sur ce sujet.

**François BUREL**

Vous disiez tout à l'heure qu'il ne pouvait pas y avoir de personne morale dans un collège de fondateurs.

**Béatrice DELABRE**

En effet, rien ne l'interdit formellement, par exemple, dans le cadre du décès de fondateurs à vie, afin d'assurer une pérennisation de l'œuvre des fondateurs, il pourrait être envisagé que la dotation soit faite par l'intermédiaire d'une personne morale, fondateur.

**François BUREL**

C'est déjà le cas de toutes les fondations issues d'associations.

**Béatrice DELABRE**

Ce qui pourrait être c'est la création d'une SAS, forme juridique permettant une grande souplesse dans les statuts, qui serait propriétaire des biens affectés à la fondation. Il serait alors possible de définir des règles statutaires assurant une pérennité.

**Philippe BELLIER**

La fondation est une personne morale de droit privé. Or ses interlocuteurs incontournables sont le Conseil d'Etat et le ministère de l'Intérieur, soit l'Etat. La fondation est le seul type de personne morale privée intimement liée à l'Etat.

**Béatrice DELABRE**

Il s'agit en effet d'une initiative privée mais son acte de naissance est public.

**Philippe BELLIER**

Pourquoi n'aurions-nous que des partenaires publics ?

**Philippe-Henri DUTHEIL**

Vous êtes reconnus d'utilité publique. Cela signifie que la Nation reconnaît un intérêt général à un groupement volontaire se formant dans le but de fournir un service à la collectivité. Cet intérêt général n'est pas la somme des intérêts particuliers des fondateurs. C'est pourquoi le ministère de l'Intérieur considère qu'un fondateur à vie n'a pas de sens. Il me semble nécessaire de redéfinir ce qui fonde l'existence des associations déclarées d'utilité publique ou d'intérêt général. Aujourd'hui, ces notions s'érodent. Il faudrait redéfinir une notion majeure selon un faisceau de critères déterminés entre votre secteur et l'Etat.

## **Pierre-Yves GOMEZ**

Je voudrais faire remarquer qu'une entreprise est aussi l'objet et le fruit d'une autorisation publique. L'opposition entre ces deux mondes n'est donc pas si radical que vous le croyez.

Concernant la dilution de l'utilité publique dans les associations, il est intéressant de noter qu'à l'inverse, cette notion prend une part de plus en plus importante dans les entreprises. Le succès des concepts de développement durable et d'utilité sociétale en est la preuve. Bien entendu, il existe toujours une différence entre les fondations et les entreprises. Cependant, la bataille des premières pour revendiquer l'utilité sociétale est perdue. Désormais, l'utilité sociétale est représentée par le marché. Selon la logique libérale prédominant aujourd'hui, on vous demandera en vertu de quoi les fondations subventionnées par l'Etat feraient mieux que les entreprises privées. En revanche, il vaut mieux que vous vous battiez sur le capital. L'originalité de la fondation est l'absence de lien entre l'investissement des personnes et l'utilité de la fondation. C'est ce qui fait qu'elle ne remplit pas les mêmes missions qu'une entreprise.

## **Yvon MARTINET**

L'attitude de plus en plus régionaliste des hommes politiques laisse à penser que l'entreprise est le dernier endroit où l'on puisse penser globalement. Ce n'est pas un choix de l'entreprise mais plutôt le comblement naturel d'un vide. L'investissement sociétal, les bonnes pratiques et le laboratoire d'idées relèvent de l'entreprise. L'Etat s'est régionalisé et coupé de l'utilité réelle. Il me semble difficile d'éviter que l'entreprise occupe ce terrain.

## **Pierre-Yves GOMEZ**

Je ne faisais qu'un constat. La dichotomie entre le secteur marchand et le secteur non lucratif n'est pas si tranchée.

## **De la salle**

Beaucoup de fondations n'ont pas des statuts conformes aux statuts-types. Sont-elles obligées de modifier leurs statuts ?

## **Béatrice DELABRE**

L'adoption de ces statuts n'est qu'une préconisation. Si vous devez modifier vos statuts, l'Etat en profitera pour vous demander de vous mettre en conformité avec les statuts-types.

**Béatrice de DURFORT**

*Déléguée Générale du Centre Français des Fondations*

Je vous remercie d'avoir répondu présents à ces ateliers. Nous espérons les annualiser s'ils répondent à vos attentes. Pour cela, vous devez nous transmettre vos observations. Je vous avais dit en introduction que la réflexion européenne constituait un enjeu majeur. La conclusion du dernier atelier confirme mes propos. Encore une fois, si vous avez des préoccupations particulières, je vous invite à nous les faire connaître. Vos propositions et vos réactions seront bien accueillies. Le secteur des fondations est très varié et, en dépit de vos intérêts divers, nous essaierons de trouver des sujets fédérateurs. C'est à vous tous de faire vivre le Centre Français des Fondations. A bientôt, pour des réunions dans les fondations.