

ATELIER DES FONDATIONS

2006

compte rendu

CONCILIER

MISSION,

PERFORMANCE

ET TRANSPARENCE

7 et 8 décembre 2006

*Centre de conférence Les Pensières
Fondation Mérieux*



■	INTRODUCTION	1
	Francis CHARHON , Président - Centre Français des Fondations	
■	CONSTRUIRE DES RÈGLES DE RÉFÉRENCE POUR LA GESTION DES FONDATIONS : LES ENJEUX EUROPÉENS DU SECTEUR DES FONDATIONS	2
	Hans FLEISCH , Executive Director – Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V	
■	TRANSPARENCE, RESPONSABILITÉ ET GOUVERNANCE : RENFORCER LES BONNES PRATIQUES – QUELS ENJEUX EN EUROPE ?	4
	Emmanuelle FAURE , Directeur – Centre Européen des Fondations	
■	PILOTER ET MESURER LA PERFORMANCE D'UNE ORGANISATION SANS BUT LUCRATIF : CONSTRUIRE DES INDICATEURS ET UN CONTRÔLE DE GESTION PORTEURS DE SENS	10
	Etienne EICHENBERGER , Directeur Exécutif – wise Partnership	
	Maurice MACHENBAUM , Directeur Exécutif – wise Partnership	
■	FILIALISATION ET DÉTENTION DE SOCIÉTÉS COMMERCIALES PAR LES FONDATIONS : CONDITIONS, INTÉRÊTS, ENJEUX	17
	- La scène française : EMMANUEL CHARRIE , AVOCAT - ERNST & YOUNG SOCIÉTÉ D'AVOCATS	
	- Mission de la fondation et aventure industrielle : transparence, cohérence et complémentarités. Exemple de la Fondation Pierre Fabre	
	Philippe BERNAGOU , Directeur - Fondation Pierre Fabre	
	- Contexte et perspectives européens	
	Hanna SURMATZ , Legal Counsel - Centre Européen des Fondations	
■	DÉFINIR UNE VISION, DONNER UN SENS À LA MISSION DE LA FONDATION : ASSURER LA COHÉRENCE DE LA STRATÉGIE ET DES ACTIONS	28
	Ghislaine de VALON , Consultante – Cabinet Actions Management	
■	LA MISSION INITIALE DE LA FONDATION : COMMENT MAINTENIR SA COHÉRENCE DANS LA DURÉE ? INTERROGATIONS ET RÉPONSES APPORTÉES PAR LA GOUVERNANCE	36
	Anke WOLFF SCARDIN , Chercheur associé – Institut Français du Gouvernement des Entreprises	
	Andrée KEMPF , Directrice – Fondation Entente Franco-Allemande	
■	PROGRAMME D'ACCUEIL ET DE FORMATION POUR PROFESSIONNELS DES FONDATIONS D'EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE AU SEIN DES FONDATIONS D'EUROPE OCCIDENTALE	47
	Witold GNAUCK , Directeur du « International Fellowship Programm » - Centre Européen des Fondations	
■	LES OUTILS DU DROIT DU TRAVAIL AU SERVICE DES MISSIONS DE LA FONDATION : BOURSES, CONTRATS DE MISSION, CDD, BÉNÉVOLAT... MISE EN ŒUVRE ET CONTRAINTES	49
	Maître Bernard BRIOUDE , Avocat en droit social – Cabinet juridique Saône Rhône	
	Paul CAROLY , Secrétaire général – Fondation Mérieux	
■	CONCLUSION	60
	Francis CHARHON , Président – Centre Français des Fondations	

INTRODUCTION

Francis CHARHON

Président - Centre Français des Fondations

Merci à toutes et à tous. Cette troisième rencontre des Fondations a un double objectif : elle doit nous permettre d'échanger d'une part, de faire connaissance d'autre part. La création du Centre Français des Fondations, en 2002, avait pour objectif d'améliorer la reconnaissance et la connaissance des Fondations en France, afin :

- qu'elles deviennent un interlocuteur des pouvoirs publics ;
- qu'elles développent des approches communes.

Depuis la loi de 2001, les Fondations se sont développées. Ainsi, en 2002, 20 Fondations étaient créées, pour 67 en 2005. Au regard de cet essor, il est nécessaire de travailler à la mise en œuvre de démarches communes, sur la gouvernance, la science, la culture ou encore les volets juridiques.

Avant de laisser la parole aux intervenants, je tenais à remercier la Fondation Mérieux de nous recevoir ce jour et notamment Paul Caroly qui a participé à la conception de ces journées. De même, je tenais à remercier :

- les organisateurs de la réunion, issus du Centre Français des Fondations ;
- Emmanuelle Faure et Hanna Surmatz, du Centre Européen des Fondations ;
- Hans Fleisch, responsable du Centre Allemand des Fondations.

Enfin, les responsables des Centres des Fondations européens participent désormais à une structure développée au niveau de Bruxelles. De fait, la dimension européenne des Centres des Fondations a permis de globaliser les problématiques associées.

Note : En plus des liens dynamiques (renvois sur les sites web) présents, la navigation au sein du présent compte rendu vous sera facilitée en activant les "signets" dans votre logiciel Adobe Acrobat®. Il vous suffit pour cela de sélectionner dans le menu :

Affichage ---> Panneaux de navigation ---> Signets.

CONSTRUIRE DES RÈGLES DE RÉFÉRENCE POUR LA GESTION DES FONDATIONS : LES ENJEUX EUROPÉENS DU SECTEUR DES FONDATIONS

Hans FLEISCH

Executive Director – Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V

Cette allocution est prononcée en anglais.

Bonjour à toutes et à tous. C'est un grand honneur pour moi d'avoir l'occasion de m'exprimer devant vous.

I – ASSOCIATION

Mon allocution va porter sur le processus de fonctionnement des Fondations allemandes, lequel repose sur un guide pratique mis en œuvre en 2006. En Allemagne, certaines Fondations ont plus de 1 000 ans. D'un point de vue juridique en conséquence, leurs formes sont extrêmement variables.

En parallèle des Fondations classiques gravitent des Fondations liées à l'Eglise notamment : leur nombre est méconnu. Est également à noter l'existence de Fondations de communautés. L'Allemagne, en outre, compte environ 14 000 Fondations caritatives : il y a 100 ans cependant, elles étaient au nombre de 100 000.

Au cours des 15 dernières années, le nombre de Fondations n'a eu de cesse d'augmenter. En 2000 et 2002 ont été mises en œuvre deux réformes permettant de créer des Fondations plus aisément que par le passé. Le Ministre des Finances a annoncé, la semaine dernière, que le Gouvernement allait multiplier par deux les crédits d'impôts associés. L'Association Allemande des Fondations Caritatives regroupe 2 800 membres : leur nombre croît de 150 unités par an environ. Certains d'entre eux sont des entreprises, quand d'autres sont des groupements de Fondations.

Quoi qu'il en soit, l'association que je représente repose sur une Assemblée générale annuelle, qui élit un Conseil d'Administration. Elle dispose d'un Conseil de surveillance et son siège, qui accueille 20 salariés, est localisé à Berlin. Elle assiste les Fondations sur le plan juridique, mettant à leur disposition cinq avocats. Enfin, elle publie diverses informations et dispose de bases de données conséquentes.

II – GUIDE DES BONNES PRATIQUES

La Fondation que je représente, en plus d'avoir reçu différentes récompenses, dispose d'une Académie. Elle essaie de renforcer la culture des Fondations. En 2002, son Assemblée générale adoptait une déclaration stratégique, permettant de généraliser l'accord sur la contribution aux bonnes pratiques. De là naissaient les réflexions afférentes au guide des bonnes pratiques, lequel faisait alors l'objet de nombreuses et longues discussions. Après deux ans, un groupe de travail était créé, reposant sur des membres du Conseil de surveillance et du Conseil d'Administration.

CONSTRUIRE DES RÈGLES DE RÉFÉRENCE POUR LA GESTION DES FONDATIONS

En 2005, un premier jet des principes à suivre était constitué : ce document était alors discuté par les Conseils d'Administration. *In fine*, un consensus était dégagé : à cet égard, il convient de souligner que tous les membres associés aux travaux avaient pu formuler des commentaires sur les principes du code évoqué, adoptés en 2006.

Quoi qu'il en soit, c'était la première fois qu'un tel code voyait le jour en Allemagne. Plus qu'un code en fait, il s'agit d'un cadre d'orientation qui détaille les principes devant être déclinés au sein de chacune des Fondations. Les principes de bonne pratique, en effet, sont supposés être adaptés à l'ensemble des Fondations caritatives. Si une Fondation ne pouvait cependant pas les observer dans leur intégralité, elle le pourrait si ses raisons sont d'ordre juridique.

En matière d'allocation d'actifs, le guide propose d'observer une démarche de développement durable. Si un fondateur donne une société à une Fondation, tous les actifs doivent rester au sein de la dite société. L'Administration financière, en outre, doit être transparente.

Par ailleurs, il existe des règles juridiques variant d'une région à l'autre de l'Allemagne. Au sein de ce cadre, le code précise que le conseil doit développer une stratégie visant le développement durable. De même, est rappelé le nécessaire évitement des conflits d'intérêts. Ainsi une Fondation qui donnerait de l'argent à un scientifique qui en est membre s'inscrirait dans une logique de conflit d'intérêt.

En Allemagne, de plus en plus d'employés sont soumis à des pressions, lesquelles confinent parfois à la corruption. Aussi est-il interdit d'accepter les invitations afférentes. Nombre de Fondations, de même, sont opposées à la publicité ou au marketing. Pourtant, il est désormais essentiel de s'appuyer sur une bonne communication.

Pour obtenir plus de crédits d'impôts quoi qu'il en soit, la transparence est de mise, notamment en matière de gestion financière. Sont également mis en avant :

- les partenariats avec des organismes offrant des bourses ou des garanties ;
- la coopération et l'échange d'expériences ;
- la mesure et le contrôle de l'efficacité.

Quoi qu'il en soit, le guide présenté a rencontré, pour l'heure, un écho positif. Il a permis l'amélioration des relations avec le gouvernement. Contrairement à ce qui était attendu, aucun membre n'a quitté l'association. Les principes susmentionnés ont été adoptés par les Conseils d'Administration, lesquels en ont fait la publicité. Enfin, les médias se servent de ce code comme référence lorsqu'ils évoquent les Fondations. Les articles, de plus en plus critiques, confrontent, sur cette base, les Fondations à leurs grands principes.

En conclusion, le guide est un premier pas vers la mise en œuvre d'une norme. Les associations des Fondations l'ont établi en prenant leur temps. Si vous engagiez une telle démarche, vous auriez le support de votre milieu.

TRANSPARENCE, RESPONSABILITÉ ET GOUVERNANCE : RENFORCER LES BONNES PRATIQUES – QUELS ENJEUX EN EUROPE ?

Emmanuelle FAURE

Directeur des Affaires européennes – Centre Européen des Fondations

Le Centre Européen des Fondations (EFC) a été fondé en 1989. Dès 1993 ses membres ont adopté la Déclaration de Prague, une déclaration de principe portant sur le rôle et les valeurs des Fondations. Elle tirait tout son sens de l'émergence de nouveaux membres issus des pays de l'Est. Ainsi, en 1994, étaient mis en œuvre les premiers principes de bonne pratique établis par l'EFC, revus en 1996. Il a fallu une dizaine d'années pour que ces principes soient repris : le contexte avait alors fortement changé.

UN NOUVEAU CONTEXTE : LES ÉVOLUTIONS INTERNATIONALES ET EUROPÉENNES

A partir des années 90, le Groupe d'Action Financière sur le Blanchiment des Capitaux (GAFI) éditait une quarantaine de recommandations. En octobre 2001, ces dernières étaient étendues à la prévention du financement du terrorisme.

9 recommandations spéciales ont été édictées : la 8^e demande à la trentaine d'Etats membres du GAFI de revoir leurs lois et réglementations relatives aux organisations à but non-lucratif – dont les Fondations. En 2002 et 2006, ces recommandations ont été appuyées par une série de bonnes pratiques internationales sur la prévention des abus et par une note interprétative, émettant des réglementations en matière de transparence, de communication ou de conflits d'intérêt.

Aux Etats-Unis, les attentats du 11 septembre 2001 ont donné naissance au "Patriot Act", comportant des exigences accrues en matière de lutte contre le terrorisme et, en particulier pour les fondations, la publication en novembre 2002 "des lignes directrices contre le financement du terrorisme : bonnes pratiques volontaires pour les organisations caritatives aux E-U". Ainsi, les fondations, lorsqu'elles travaillent aux Etats-Unis, doivent subir des contrôles stricts notamment sur les ONG/bénéficiaires et projets internationaux qu'elles soutiennent et sur les subventions qu'elles octroient dans d'autres pays. Il va sans dire que les associations et fondations américaines travaillant aux Etats-Unis s'y sont opposées. En conséquence à l'automne 2006, le Ministère des Finances a édicté de nouvelles directives, tenant compte de certains des commentaires exprimés. Cela étant, la vérification ex-ante des bénéficiaires est délicate à mettre en œuvre. Le décret Sarbanes – Oxley, de même, a été adopté suite à des scandales financiers survenant aux Etats-Unis, comportant des exigences accrues en matière de transparence financière, de contrôle des comptes et de protection des investisseurs.

Quoi qu'il en soit, l'ensemble des éléments précités a poussé les Fondations à revoir leurs pratiques de gestion, de gouvernance et de prévention pour conserver la confiance de leurs partenaires et du public.

L'action entreprise au niveau de l'Union Européenne se concentre sur une double approche :

- une évolution du droit européen sur la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme
- des recommandations aux Etats membres pour prévenir et combattre le financement du terrorisme par une meilleure coordination au niveau national et une plus grande transparence des organismes à but non lucratif ».

Sur le plan européen, la transposition des recommandations internationales du GAFI dans le droit européen a amené les institutions de l'Union européenne à adopter des instruments juridiques européens spécifiques, des directives et des règlements afférents à la prévention du financement du terrorisme et du blanchiment d'argent. De plus, a été mis en place un règlement portant sur les informations concernant les donneurs d'ordre de virements électroniques y compris les transferts aux organisations sans but lucratif.

En matière de justice et de sécurité, la coopération des Etats membres au niveau européen se décline dans le programme de La Haye de 2004, lequel a été précisé par la suite. Après les attentats de Londres, il a été demandé à l'Union Européenne de proposer des mesures pour prévenir l'utilisation des fondations et associations à des fins de financement du terrorisme.

RECOMMANDATIONS DE LA COMMISSION EUROPÉENNE POUR PRÉVENIR ET COMBATTRE LE FINANCEMENT DU TERRORISME

Après les attentats de Londres, le Conseil des Ministres a demandé à la Commission Européenne de prendre des mesures destinées à solutionner la faiblesse présumée des Fondations en matière de financement du terrorisme. Cela posait notamment la question du contrôle des dons octroyés par les fondations, du contrôle de leur utilisation et plus largement du contrôle des bénéficiaires finaux. Dans ce cadre, la Commission Européenne a rédigé une véritable déclaration politique, adressée à ses Etats membres et les enjoignant à :

- revoir certaines normes juridiques ;
- promouvoir des bonnes pratiques.

Cette communication, qui n'a pas de valeur juridique, propose des recommandations fortes.

A l'issue d'une consultation qui a duré un an, diverses aberrations ont pu être évitées comme la mise en œuvre d'un code européen de bonne conduite lié à un financement ou à une fiscalité spécifique. Le Centre européen des fondations a essayé d'éviter que soit menée une approche uniformisée des Fondations, lesquelles sont extrêmement variées ; et il a plaidé pour adapter le niveau des règles et de la surveillance en matière de transparence en fonction des risques et de l'ampleur des mouvements de fonds.

De même, il convenait de ne pas surcharger les Fondations avec des demandes administratives multiples et de ne pas affecter leurs actions transnationales.

Quoi qu'il en soit, le document évoqué plaide pour que :

- les Etats membres analysent leurs systèmes de surveillance ;
- les Fondations et associations soient dûment enregistrées dans un registre public ;
- les Fondations développent leurs propres codes de conduite ;
- des campagnes de sensibilisation aux dangers du terrorisme soient développées.

Son second volet présente des éléments clés du code de conduite selon la Commission Européenne :

- assurer la disponibilité des informations d'identification des Fondations, de leurs membres et de leurs bénéficiaires ;
- appliquer des principes comptables corrects ;
- utiliser les canaux officiels de flux financiers ;
- connaître et vérifier l'identité des bénéficiaires des dons et des partenaires.

PROCHAINES ÉTAPES

Le document précité n'a pas valeur de contrainte. La Commission entend rediscuter un certain nombre de dispositions avec le secteur des Fondations, prévoyant ainsi l'organisation d'une conférence en 2007, même si ce point fait encore débat. Elle prévoit également la mise en œuvre d'un groupe de contact. Une évaluation des résultats des recommandations aux Etats membres sera conduite, dans un délai de trois ans.

Le Conseil des Ministres a approuvé cette communication et a décidé de sa mise en œuvre dans les Etats membres, en concertation avec les secteurs concernés, ce qui est positif. Cela étant, les dispositions doivent être initiées dans le dialogue et en suivant des règles de transparence. Le "préjugé de faiblesse d'un secteur", cependant, constitue la limite de l'exercice. Les dialogues entretenus avec les autorités laissent apparaître le secteur des Fondations comme étant à risque, sur le plan du financement du terrorisme : ce risque n'est cependant pas chiffré.

Certains pays, comme les Pays-Bas, ont pris les devants en réexaminant leur législation concernant les fondations et associations, notamment les règles en matière de transparence des comptes et des activités. D'autres pays pourraient suivre cette voie. Enfin, une plate-forme européenne publique / privée de lutte contre le terrorisme pourrait être mise en place au niveau européen.

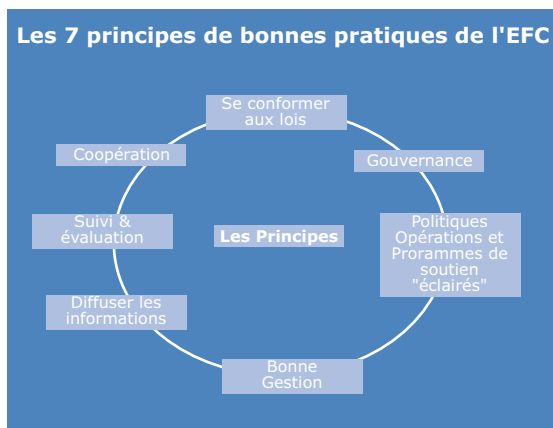
Aujourd'hui, le secteur des Fondations en Europe a changé, il s'est structuré. Ainsi, en Allemagne, comme l'a rappelé Hans Fleisch, nombre de réflexions ont été conduites. Chartes et codes pour les fondations ont été développés par leurs plateformes nationales dans une quinzaine de pays au cours des 5 dernières années.

LES PRINCIPES DE BONNES PRATIQUES DU CENTRE EUROPÉEN DES FONDATIONS

Le document du Centre Européen des Fondations est succinct, il comporte deux pages. La première rappelle les valeurs fondamentales des Fondations, et notamment : agir dans l'intérêt du public et servir la société dans son ensemble ; agir en conformité avec les intentions des donateurs. Elles rappellent en outre l'importance de l'indépendance, de la transparence et de l'autorégulation, de l'utilisation efficace des ressources et d'une bonne gestion.

La seconde identifie 7 principes de bonnes pratiques pour les Fondations :

- la conformité aux règles et aux lois ;
- la gouvernance ;
- des politiques et des programmes de soutien "éclairés" qui doivent être définis et évalués ;
- une bonne gestion de l'administration et des finances ;
- de la transparence et de la communication ;
- le suivi et l'évaluation des programmes et des actions menées ;
- la coopération dans un souci de partage des savoir-faire.



La mise en œuvre des principes précités est délicate : le rôle du Centre est de trouver les instruments qui permettent de mettre en œuvre les sept principes. Une des voies suivies a été d'expliquer et d'illustrer les bonnes pratiques et les différentes approches et méthodes que les fondations peuvent choisir d'adopter, afin de faciliter la mise en œuvre des Principes de Bonne Pratique de l'EFC. Ainsi les 7 principes sont tous définis plus précisément, par le biais d'illustrations de pratiques possibles que les fondations peuvent adopter et adapter sui-

vant leurs propres environnements et caractéristiques. La liste actuelle de pratiques possibles n'est pas exhaustive et évoluera. Quoiqu'il en soit, la liste a été clôturée en novembre dernier : elle devrait cependant évoluer. Les autres instruments pour faciliter la mise en œuvre des principes sont de deux ordres : l'organisation régulière d'événements d'information, de formation sur les divers aspects des Principes, et le développement d'une base d'information de référence sur les bonnes pratiques.

MISE EN ŒUVRE DES PRINCIPES

Parmi les éléments permettant au document d'exister, citons le soutien du Conseil d'Administration, la motivation du personnel et l'inscription de la démarche dans les objectifs stratégiques de l'organisation. De même, nous engageons nos membres à discuter des principes devant leurs Conseils d'Administration, à en informer leurs salariés et à les rendre publics.

Quoiqu'il en soit, le code doit être intégré au système de gouvernance : il sera revu tous les deux à trois ans.

CONCLUSION

Les travaux engagés en matière de bonnes pratiques et les enjeux auxquels sont confrontées les fondations en la matière sont multiples :

- en matière de réglementation il s'agit de bénéficier d'un cadre d'opérationnel international, européen et national favorable aux fondations plutôt que des règles restrictives
- en matière de surveillance et de contrôle exercés par les autorités compétentes, il s'agit de s'assurer qu'ils correspondent aux risques d'abus, tout en étant efficace et flexible pour ne pas brider le développement du secteur

- conserver la confiance du public et défendre la réputation du secteur
- développer ses revenus, notamment les dons privés
- améliorer ses pratiques pour une plus grande efficacité.

Francis CHARHON

La mondialisation est aujourd'hui un fait majeur. Le travail présenté repose sur le volontariat. Au sein du Centre Européen des Fondations, force est de constater que les organismes français sont peu présents, ne disposant que de 4 membres. Les Espagnols, par exemple, en comptent 31.

Quoi qu'il en soit, le Centre Français des Fondations reprendra le code de pratique présenté, afin de disposer de balises. Enfin, un groupe de l'Institut Français des Administrateurs est en train de réaliser des travaux afférents à un code de pratique qui pourrait aussi servir de base aux réflexions.

DE LA SALLE

Pourriez-vous envisager la mise en place d'un label des Fondations appliquant les bonnes pratiques ?

Francis CHARHON

Non. Il est cependant important de reconnaître les Fondations qui observent un certain nombre de bonnes pratiques. Qu'en est-il en Allemagne ?

Hans FLEISCH

Nous n'entendons pas non plus mettre un label en œuvre. En effet, il ne reposerait pas sur un élément de contrôle associant les membres existants.

Francis CHARHON

Il est essentiel de faire entrer les organisations adhérentes à des principes partagés.

Valérie AUBIER, responsable du département des fondations, Fondation de France
Les Fondations ne respectant pas votre code sont-elles sanctionnées ?

Hans FLEISCH

Non.

Emmanuelle FAURE

En effet, nous sommes essentiellement un organisme de promotion des bonnes pratiques. Cela étant, nos travaux nous ont amenés à réfléchir à notre politique en matière d'admission et d'exclusion de nos membres.

Alain LEVRARD, Associé, en charge de l'activité audit, conseil financier et comptable OSBL, Ernst & Young Société d'Avocats

En matière de transparence financière, ne pensez-vous pas qu'il faille ouvrir un chantier IFRS ? En effet, il n'existe aucun référentiel de traitement des Fondations et des Associations, d'un pays à l'autre, en la matière ?

Emmanuelle FAURE

Il y a 10 ans, les Fondations n'avaient pas envie d'aborder le sujet, n'en ayant pas le besoin. Elles sont dans le même état d'esprit aujourd'hui. Au regard des évolutions internationales constatées cependant, elles commencent tout juste à s'intéresser à la question, aux Pays-Bas notamment. Quoi qu'il en soit, des travaux doivent être menés au niveau national, avant d'être étendus au plan européen.

Alain LEVRARD

J'appartiens à un Groupe de travail issu de la Compagnie des Commissaires aux Comptes : il planche sur le sujet, afin de formuler des propositions au Conseil National de la Comptabilité. En effet, le règlement 99-01 ne tient pas compte des Fondations.

Hans FLEISCH

En Allemagne, des professionnels de la comptabilité ont formulé des propositions de cet ordre.

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

Quid de la diversité des participants au Centre Européen ? Cela peut impacter la question de l'autonomie des Fondations dans un cadre public.

Emmanuelle FAURE

Certains principes s'appliquent à tous : ainsi, l'autonomie ne réside pas dans des principes mais dans des valeurs. Cela étant, les organisations doivent développer des outils répondant à leurs propres besoins pour correspondre à leurs situations individuelles.

Francis CHARHON

Les codes doivent être un tronc commun adaptés pour tous les champs d'activité représentés.

Philippe BERNAGOU, *Directeur, Fondation Pierre Fabre*

Le premier exposé a souligné qu'il était délicat, pour certaines Fondations, de faire du marketing. C'est notamment le cas des Fondations qui travaillent avec les pays du Sud, adressant le domaine humanitaire. Dans l'Express récemment, n'étaient citées ni la Fondation Mérieux ni la Fondation Pierre Fabre. Seule la Fondation Veolia Environnement l'était, alors qu'elle n'était qu'un partenaire parmi d'autres.

Le principe du partenariat est fondamental : il ne peut être mis en œuvre qu'avec du temps et de la notoriété. Le second – la coopération et l'échange – l'est également. Le troisième principe est plus complexe : il est délicat pour les pays du Nord de procéder à des contrôles dans les pays du Sud, car ils pourraient être taxés d'ingérence. En conséquence, il est essentiel de bâtir, dès l'origine, un bon projet, régulièrement suivi.

A cet effet, comment évaluer un projet qui touche à sa fin ? Comment sortir d'un projet ?

Francis CHARHON

Les sujets que vous venez d'évoquer sont importants. L'Administration en effet n'a désormais cessé de faire référence à l'évaluation.

PILOTER ET MESURER LA PERFORMANCE D'UNE ORGANISATION SANS BUT LUCRATIF : CONSTRUIRE DES INDICATEURS ET UN CONTRÔLE DE GESTION PORTEURS DE SENS

Etienne EICHENBERGER

Directeur Exécutif – wise partnership

Maurice MACHENBAUM

Directeur Exécutif – wise partnership

Etienne EICHENBERGER

Le présent exposé rejoint la dernière question. Wise partnership est une organisation basée en Suisse. Elle joue le rôle d'interface entre les donateurs et les bénéficiaires : à cet effet, elle apporte des conseils aux donateurs.

I - TENDANCES

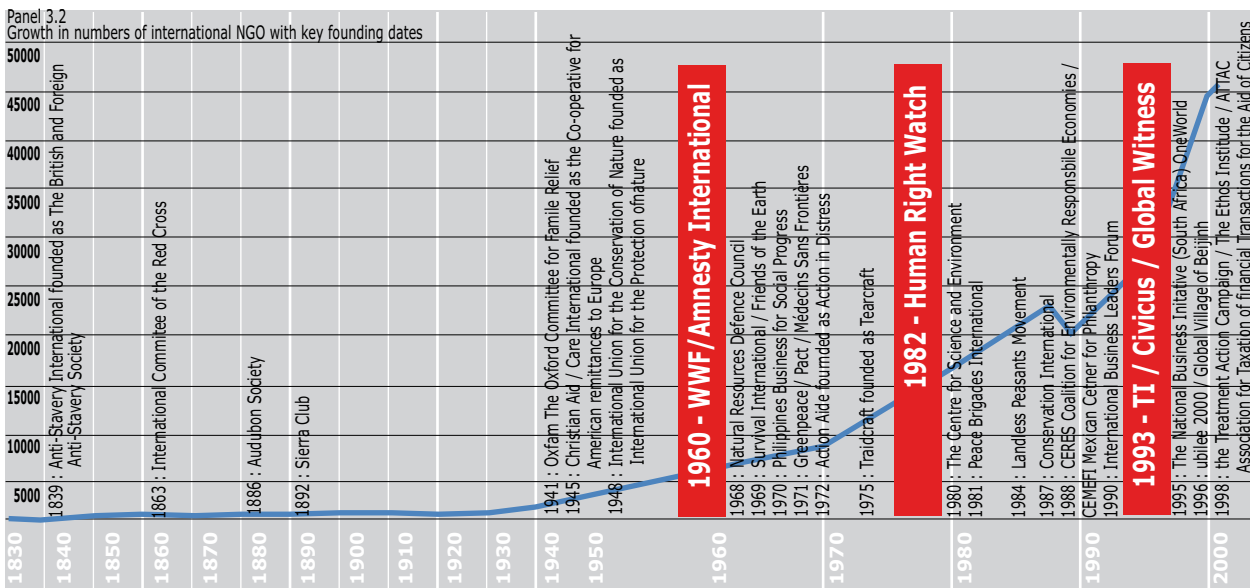
La présence de nouveaux philanthropes dans les médias est avérée.

- Des gourous du management, comme Charles Handy, s'intéressent de plus en plus aux nouveaux philanthropes qui effectuent notamment des engagements sous forme de transfert de compétences.
- Le *World Wealth Report*, pour sa dixième édition, a fait référence à la philanthropie pour la première fois.
- Le monde anglo-saxon s'astreint à un travail prospectif significatif, emportant la création de nouveaux centres de compétences et le lancement de nouvelles initiatives.
- Le rapport de Katherine Fulton et d'Andrew Blau, *Looking out for the future*, est une étude remarquable sur les enjeux de la philanthropie dans le futur. Le rapport a notamment précisé que la Fondation était désormais un moyen d'exercice de la philanthropie et plus une fin en soi.
- Le Venture Philanthropy, de même, est une étude réalisée à Oxford par Rob John, retraçant, en une trentaine de pages, les changements et la dynamique impactant la philanthropie.

Le monde dans lequel nous vivons évolue. Les acteurs de la société civile, depuis une trentaine d'années, se sont multipliés, comme en atteste le graphique ci-dessous. Aussi convient-il de disposer des bons critères de choix d'un partenaire. Ce point est d'ailleurs positif pour les associations.

Par ailleurs, les concepts d'efficacité, d'efficience et de pertinence sont parfois galvaudés et il convient de les préciser car ils sont clés. Tuer un moustique avec une bombe atomique, par exemple, est efficace mais n'est ni pertinent ni efficient. Il vaut mieux utiliser une banale tapette, produisant les mêmes effets, avec une plus grande pertinence. Quoi qu'il en soit, la finalité réside dans la complémentarité de ces trois critères pour juger d'un engagement philanthropique porteur.

PILOTER ET MESURER LA PERFORMANCE D'UNE ORGANISATION SANS BUT LUCRATIF

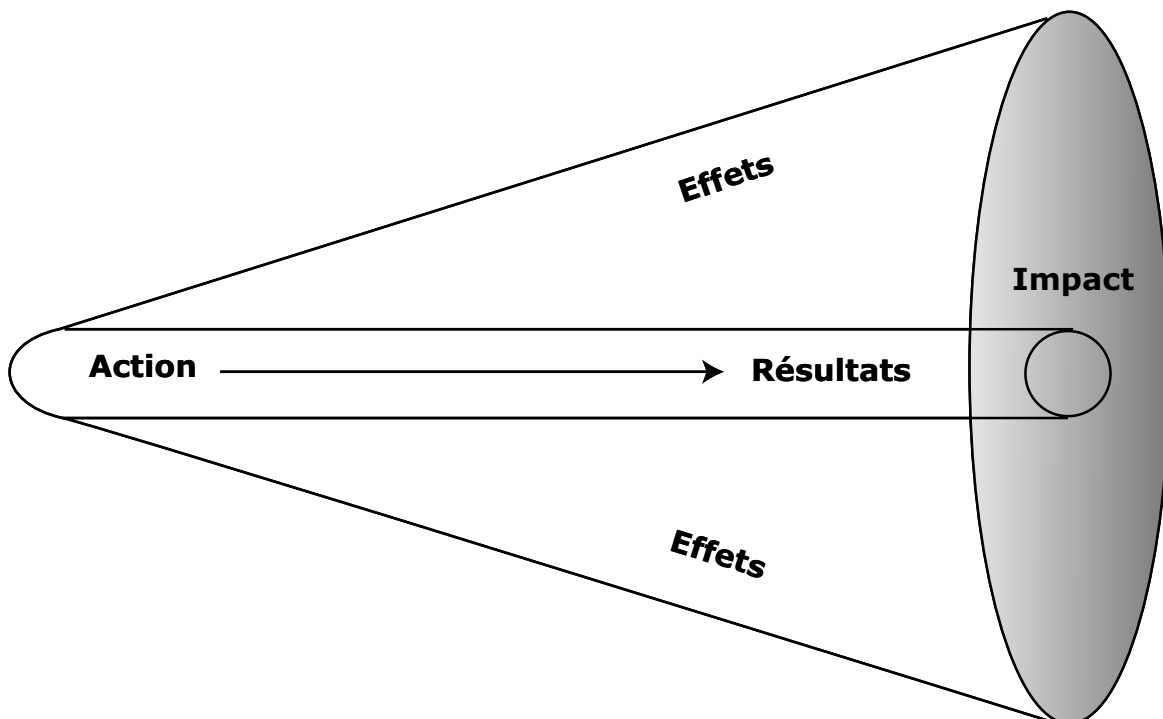


Les concepts de transparence et de redevabilité, pour leur part, n'emportent pas de commentaires. Enfin, le concept de "demande plus sophistiquée" relève d'un désir de bien faire : c'est dans ce domaine que wise intervient. En effet, nombre d'acteurs sont soucieux de philanthropie : cela ne les empêche cependant pas de former le désir de professionnaliser leurs actions.

II - MESURES DE LA PERFORMANCE

Maurice MACHENBAUM

Considérons le volet horizontal du schéma projeté : il représente le projet. Comme en atteste le graphique, les actions engagées produisent des résultats.



L'objectif peut se définir comme l'état que le projet se propose d'atteindre à la fin d'une phase : il est placé "sous la responsabilité du projet" et est la somme des résultats atteints. La notion d'impact, pour sa part, s'entend de l'étendue des changements significatifs et durables produits directement ou indirectement par l'action : elle renvoie à la conséquence des effets.

Prenons l'exemple d'un projet ayant pour objectif de désenclaver un village. La construction d'un pont peut permettre d'atteindre l'objectif fixé. Dans ce cadre, le pont construit est le résultat obtenu. Dans ce projet, les actions tiennent de l'achat de matériel et de l'embauche d'ouvriers, produisant de petits effets (embauche de villageois).

Cela étant, les effets peuvent excéder les résultats attendus.

- L'écoulement des produits peut modifier l'équilibre social.
- La vente de bois et de fruits peut augmenter la pression sur l'environnement
- Des commerçants concurrents peuvent s'installer dans le village.
- Les jeunes peuvent évoluer sur le plan culturel.

La mise en relation des effets nous éclaire, à cet effet, sur les impacts de l'action. Quoi qu'il en soit, l'analyse de l'impact est délicate. L'augmentation de la pression des donateurs en matière d'expression des résultats a emporté une amélioration des outils de performance. Aujourd'hui, il s'agit de démontrer que les actions produisent un résultat, un impact et un changement.

L'analyse de l'impact est également rendue difficile par la multitude d'acteurs de terrain et l'existence d'influences extérieures nombreuses. Aussi est-il délicat d'établir un lien de causalité entre une action et des effets produits. De même, l'analyse d'impact comporte une part de subjectivité.

Par ailleurs, il n'est pas d'analyse sans indicateur. Ce dernier terme se définit comme étant un signe vérifiable et mesurable qui, par comparaison à une référence, permet de porter une appréciation sur les critères d'évaluation et / ou de mesurer un écart. Ainsi, il est un signe qui permet de mesurer que les actions vont dans le bon sens, servant souvent à mesurer un écart.

Existente deux types d'indicateurs. L'approche quantitative – ou scientifique - repose sur des mesures. L'approche qualitative, pour sa part, est plus délicate à appréhender. Dans l'exemple du village précité, il est possible de mener :

- une approche déductive (observation anthropologique et socio-économique) ;
- une approche participative (fondée sur des contacts).

Cette dernière voie est l'une des clés d'une démarche d'analyse d'impact. Elle accorde une place à l'art et à la science. Si les impacts ne sont pas toujours mesurables, ils peuvent être discutés à travers des observations ou à travers la capitalisation de certaines pratiques.

A quel moment "poser" un indicateur ? Quel type d'indicateur utiliser ? Dans le cadre d'un programme de vaccination, les indicateurs peuvent concerner la phase de mise en œuvre ou ses effets. La première catégorie repose sur des indicateurs :

- *d'input* (nombre de vaccins administrés) ;
- de processus (nombre de personnes formées) ;
- de production (couverture maximale).

PILOTER ET MESURER LA PERFORMANCE D'UNE ORGANISATION SANS BUT LUCRATIF

La seconde s'appuie sur des indicateurs :

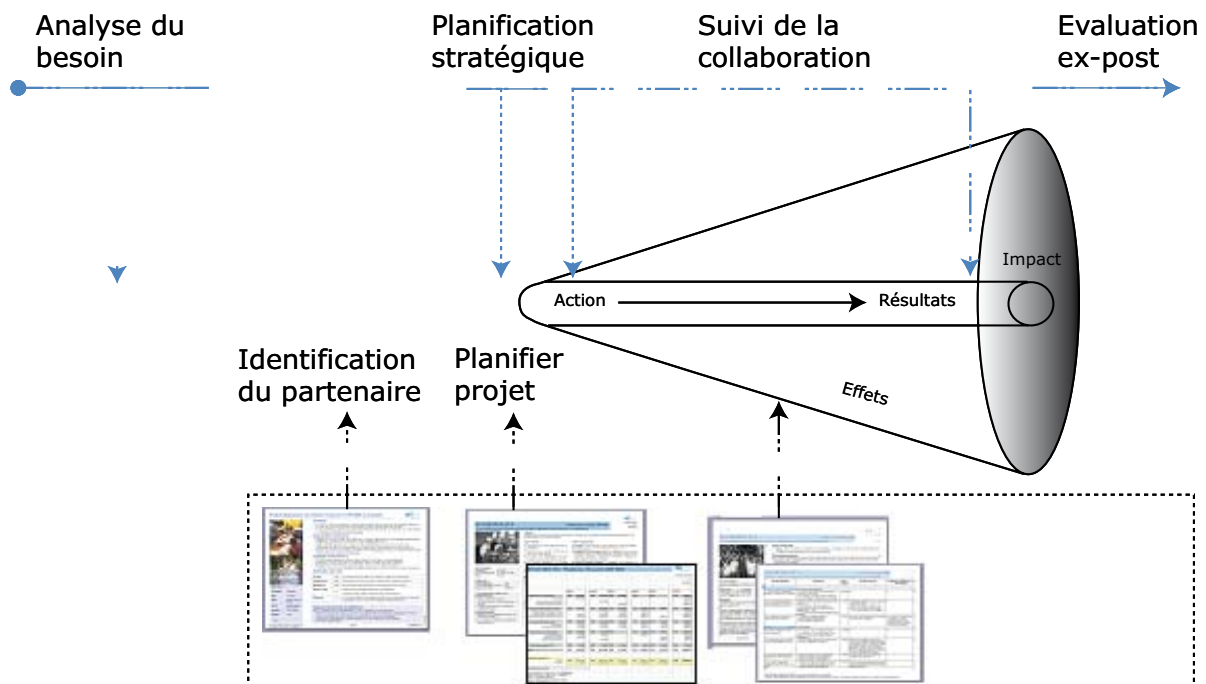
- de résultat (nombre de cas de maladie en diminution) ;
- d'impact (diminution de la mortalité).

Les indicateurs sont souvent positionnés relativement à des objectifs finaux, ce qui rend l'évaluation des impacts difficiles. La malnutrition est, par exemple, délicate à mesurer. En effet, il convient d'engager et de former des personnes pouvant identifier les enfants malnutris. Il s'agit ensuite d'agrégier les données, afin de dégager un indicateur de prévalence. Cela étant, les résultats des mesures peuvent varier selon les personnes ou les conditions climatiques observées.

Dans le domaine de la malnutrition aigüe, sont à distinguer les causes naturelles directes des causes sous-jacentes. Augmenter l'accès à la nourriture, installer des services de santé plus proches et proposer une meilleure eau et une meilleure hygiène sont autant d'éléments permettant de faire régresser la malnutrition.

Dès lors que les critères précités ont été atteints, il n'est pas utile de procéder à des mesures coûteuses. L'objectif, en effet, est de définir des indicateurs qui font sens et qui sont facilement utilisables.

III - PILOTAGE ET DE MODE DE GESTION



Prenons un axe des temps. Le premier point est celui de l'analyse des besoins. L'enjeu, dans ce cadre, est d'identifier le bon partenaire. Le second point renvoie à la planification stratégique, laquelle devra poser les bonnes questions, reposant sur la planification du projet. Le troisième point concerne le suivi de la collaboration et constitue la phase de démarrage du projet. Le dernier point est l'évaluation *ex-post*, à savoir lorsque le projet est achevé. En Suisse cependant, rares sont les Fondations qui évaluent la réalité des effets durables produits par un projet.

Quoi qu'il en soit, l'identification d'un partenaire repose sur :

- une bonne analyse du contexte ;
- l'évaluation du projet et d'indicateurs (capacité de réponse, etc.).

Au Vietnam par exemple, un projet concerne la formation de jeunes dans l'hôtellerie. Il est possible d'en prévoir l'impact : les compétences acquises par les jeunes défavorisés. In fine, l'objectif est que ces derniers aient atteint une réelle autonomie. 85 % des jeunes évoqués disposent d'un contrat. 89 % se disent ravis de leur formation. Sur le plan budgétaire a été établie une corrélation entre l'objectif poursuivi, les sommes engagées et le suivi des différents résultats.

Au final, sont produits des rapports qui présentent les résultats, les difficultés rencontrées, ainsi que les priorités à observer. Cette démarche repose sur des mécanismes de suivi et de contrôle qui doivent permettre de modifier les objectifs ou actions en cours de route. S'agissant du monitoring financier, il convient d'explicitier les raisons des écarts entre les éléments projetés et les éléments budgétés.

Quoi qu'il en soit, il est fondamental d'assurer un suivi continu des projets permettant d'adapter les stratégies et, suite au projet, de mesurer les objectifs atteints.

IV - CONCLUSION

Dans le cadre d'actions philanthropiques, il est fondamental de bien choisir ses partenaires et de leur faire confiance. L'analyse des besoins et la définition des objectifs et de la stratégie sont essentielles, facilitant l'analyse des impacts. De même, il est primordial d'explicitier les attentes dans un processus consultatif. Ce dernier instrument intègre notamment des budgets liés à l'engagement des dons pour faciliter l'accompagnement de ceux-ci. Cet outil permet aussi, par exemple, de favoriser un mandat avec des sociétés externes d'audit financier qui peuvent servir de regard externe et de garantie supplémentaire de qualité pour le donateur.

Quoi qu'il en soit, wise intègre systématiquement des budgets favorisant le travail avec des sociétés d'audit externes, démarche permettant d'évaluer la pertinence et la justesse des processus mis en œuvre.

V - DÉBAT AVEC LA SALLE

Francis CHARHON

L'exposé emporte-t-il des commentaires ?

Paul CAROLY, *Secrétaire général, Fondation Mérieux*

En préalable, je tenais à souligner l'excellence de l'exposé. A été prônée l'analyse des écarts plutôt que la focalisation sur le budget. Cela étant, ce concept est très difficile à expliciter à un contrôleur de gestion, lequel, dans l'exercice de ses fonctions, doit observer une grande rigueur financière. Enfin, les opérationnels, sur cette base, pourraient être tentés de percevoir les budgets comme un indicateur et non pas comme une enveloppe.

Maurice MACHENBAUM

La sur-dépense (ou sous-dépense) à laquelle j'ai fait allusion ne portait pas sur le budget dans son intégralité mais sur certains de ses postes. Cela étant, la flexibilité

PILOTER ET MESURER LA PERFORMANCE D'UNE ORGANISATION SANS BUT LUCRATIF

peut permettre, au sein d'un budget global, la mise en œuvre de modes de répartitions différents. Enfin, la différence de change doit être supportée par le partenaire et non pas par le donateur, en cas de pertes.

Philippe BERNAGOU

L'exposé était remarquable. Cela étant, la Fondation Pierre Fabre travaille largement au sud Liban. Au regard des derniers événements, la dotation afférente devrait doubler, voire tripler. Quoi qu'il en soit, il est fondamental de s'adapter à certains événements.

Maurice MACHENBAUM

Absolument : il est essentiel de conserver des réserves pour faire face à l'inattendu. Quoi qu'il en soit, la confiance est, dans ce cadre, essentielle. Si elle est réelle, il est relativement aisé de faire preuve de réactivité.

Francis CHARHON

Vous avez porté l'accent sur la question de l'adaptabilité. Lors de la crise du Tsunami, il a fallu en permanence, au début, réévaluer les projets en fonction de la situation locale. En plus d'une capacité de flexibilité, il convient de disposer des outils permettant une prise de décision rapide en fonction des événements.

François PROVENCHERE, *Administrateur, Fondation Centre Maternel des Plantes*

La notion d'unité d'œuvre n'est pas à négliger. Dans le cadre d'une association d'aide à la recherche d'emploi par exemple, il convient de pondérer les coûts par rapport à la brièveté de la recherche, en prenant en compte les échecs et le taux d'emploi définitif. Pour ce qui est des jeunes en besoin de formation, il convient de rapporter le nombre d'étudiants au nombre d'heures de formations.

Maurice MACHENBAUM

Je partage votre point de vue : la durée durant laquelle des personnes reçoivent un service donné est à mettre en regard de l'adaptabilité des structures. Quoi qu'il en soit, nous travaillons avec nos partenaires sur le plan stratégique essentiellement : l'opérationnel est entre leurs mains.

Paul CAROLY

Vous avez indiqué que l'évaluation *ex-post* devait être prévue dès le départ d'un projet. *Quid* du délai séparant la fin d'un projet de son évaluation *ex-post* ?

Maurice MACHENBAUM

Dans les faits, les évaluations *ex-post* sont rares. Quoi qu'il en soit, elles sont intéressantes, notamment lorsqu'il s'agit d'actions à valeur humanitaire.

Simone TIMAR, *Président, Fondation Métallurgique et Minière pour la Santé*

Pour illustrer la phase d'analyse de l'environnement, vous avez projeté un graphique afférent à la croissance du nombre d'associations. Si cette dernière est avérée, il s'avère cependant délicat de recruter des administrateurs bénévoles porteurs des valeurs de l'institution. En France par ailleurs, le secteur non-lucratif sanitaire et

médico-social, contrairement à ce qui se passe au niveau européen, éprouve des difficultés à se faire reconnaître, face aux secteurs public et commercial.

Etienne EICHENBERGER

Il nous est délicat de nous prononcer sur le contexte français. Les prestations de conseil sur les entités d'assignation des fonds se développent. À cet effet, la nécessité de professionnalisation du conseil modifie les exigences.

Aujourd'hui par ailleurs, les Fondations peuvent avoir intérêt à se rapprocher d'acteurs commerciaux, ne serait-ce que pour désigner le champ spécifique qui leur permettrait d'atteindre l'impact qu'elles recherchent.

Dominique LEMAISTRE, Directrice du mécénat, Fondation de France

Hier, j'ai participé à un groupe de travail portant sur l'évaluation. Dans vos exemples, les résultats des actions sont relativement mesurables. En matière de prévention des addictions cependant, c'est moins le cas. Dans ce domaine, sont souvent confondus les moyens et les résultats. Considérant que la collaboration de professionnels de divers horizons est un moyen, le résultat pourrait être, in fine, d'avoir réussi à faire travailler des personnels ensemble.

Par ailleurs, la Fondation de France, il y a 12 ans, pointait la difficile émergence des soins palliatifs. Pour être efficaces, les politiques ont besoin de s'inscrire dans le moyen ou le long terme. La modification du contexte – loi d'orientation et positionnement d'autres acteurs – a rendu la mesure des résultats obtenus délicate. En effet, comment déterminer ce qui est le fait de nos interventions de ce qui est le fait du contexte ?

Armand de BOISSIÈRE, Secrétaire général, Fondation Bettencourt Schueller

Quid du coût de la mise en œuvre, en pourcentage du montant total des dons attribués, de votre méthode ?

Dominique LEMAISTRE

En France, il est difficile de faire admettre aux donateurs que l'action doit être expertisée en amont et mesurée en aval. Ce coût est délicat à faire percevoir aux donateurs.

Maurice MACHENBAUM

Les projets sur la prévention sont particulièrement difficiles à évaluer. Le fait de disposer de professeurs et de chercheurs qui travaillent ensemble ne peut cependant qu'aller dans le bon sens, même si cette donnée n'est pas réellement vérifiable. Quoi qu'il en soit, l'impact n'est pas de la responsabilité du seul projet, se nourrissant également du contexte dans lequel celui-ci est positionné. Si l'ambition est nécessaire en conséquence, la modestie et la prudence le sont également.

Par ailleurs, les donateurs et le grand public ont en général le réflexe de considérer qu'un bon projet est un projet qui compte 10 % de frais administratifs, ce qui a ses limites comme nous avons pu le voir. En effet, tout dépend du projet adressé dans le cadre d'une organisation partenaire choisie : dans le cadre d'un projet de distribution de livres par exemple, le coût de la marchandise est largement supérieur aux coûts administratifs.

Enfin, les coûts des projets wise sont au minimum de 200 000 euros sur deux ou trois ans. Tout dépend cependant de la nature de ces derniers.

FILIALISATION ET DÉTENTION DE SOCIÉTÉS COMMERCIALES PAR LES FONDATIONS : CONDITIONS, INTÉRÊTS, ENJEUX

Béatrice de DURFORT, Déléguée générale du Centre Français des Fondations

La problématique " Filialisation et détention de sociétés commerciales par les Fondations : conditions, intérêts, enjeux" emporte de larges interrogations. Je souhaitais qu'elle soit présentée cet après-midi, en présence de Hans Fleisch, qui pourra nous entretenir de l'exemple allemand. En effet, il m'apparaît essentiel que la thématique évoquée fasse l'objet d'un examen au plan européen.

I - DÉTENTION DE PARTS DE SOCIÉTÉ COMMERCIALE PAR UNE FONDATION RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE

Philippe-Henri DUTHEIL, Avocat Ernst & Young Société d'Avocats

Mon intervention s'efforcera d'être rapide, afin de laisser de la place au débat. La détention de parts de société commerciale par une Fondation reconnue d'utilité publique est une problématique d'actualité.

1. CONTEXTE

La France est très éloignée des pratiques en vigueur en Allemagne ou aux Pays-Bas, qui accueillent de grandes sociétés françaises. Ainsi, une grande compagnie aérienne, entre autres, a décidé récemment de faire abriter une partie de son activité dans une Fondation de droit hollandais. En effet, la détention de parts par une Fondation permet :

- de donner aux Fondations des moyens puissants pour agir et se développer ;
- d'assurer la pérennité des sociétés dont elles sont actionnaires, notamment en évitant les OPA. Ainsi, aux Etats-Unis, nombre de Fondations ont été créées avec une majorité de contrôle dans le capital des entreprises se trouvant à l'origine de la fortune du fondateur. Citons ainsi Ford, Rockefeller, Carnegie ou encore Lilly. En Allemagne et en Angleterre, les Fondations Volkswagen, Bertelsmann et Welcome trust méritent également d'être signalées.

2. RAPPEL : INTÉRÊT GÉNÉRAL ET ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES

Les Fondations ont comme pilier fondamental l'intérêt général. À ce titre, elles bénéficient d'un statut d'utilité publique. De cette notion, découle l'interdiction de poursuivre un but de nature économique. En revanche, les Fondations ont la possibilité d'exercer des activités économiques prévues dans leurs statuts, si elles leur permettent de réaliser leur objet.

Il y a quelques années, s'est posée la question de savoir si une Fondation pouvait, dans le cadre de son activité classique, détenir des parts ou des actions de sociétés commerciales. Pendant longtemps, l'Administration et la jurisprudence étaient réticentes sur ce plan. En effet, l'Administration considérait que la notion d'intérêt général empêchait la détention d'actions.

La loi du 2 août 2005 tendant à dynamiser la politique vis-à-vis des PME a modifié la donne.

3. POSITIONS DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR ET DU CONSEIL D'ÉTAT

Le Ministère de l'Intérieur et le Conseil d'Etat ont interdit, pendant longtemps, à une Fondation de détenir tout ou partie du capital d'une société à but économique, même si les produits en étaient réinjectés dans des activités d'intérêt général. En effet, le Conseil d'Etat considérait que la notion juridique d'utilité publique portait en elle-même cette interdiction.

La position du Ministère de l'intérieur était plus nuancée, distinguant deux situations :

- **la création d'une filiale de la Fondation dans le cadre de son objet.**

Au début des années 80, l'Administration fiscale acceptait la détention du capital d'une société commerciale par une Fondation dès lors qu'elle n'excédait pas 30 %. Cette logique se perpétue. À cet effet, l'Administration considère que la filialisation relève de deux cas de figure.

Le premier porte sur la filialisation, dans une société commerciale, d'activités économiques annexes et secondaires par rapport à l'objet de la Fondation, mais étant l'accessoire de l'activité principale. Ce cas de figure ne pose pas de problème.

Le second, plus rare, intéresse une filiale commerciale dont l'activité est l'activité principale de la Fondation. Ainsi, l'Administration fiscale a considéré qu'une fondation était lucrative dès lors que l'activité commerciale de la filiale (en l'occurrence une activité d'exposition) correspondait au seul objet statutaire de la fondation.

- **la détention par la Fondation de parts de sociétés commerciales sans rapport avec son objet**

Ce dispositif, anti-OPA, est plus complexe. Indépendamment de la gestion directe d'une société par une Fondation, le Conseil d'Etat s'est prononcé sur la possibilité pour des Fondations de détenir, en particulier dans leur dotation, des parts sociales leur assurant la majorité du capital social d'une entreprise. À ce titre, le Conseil d'Etat propose « *d'autoriser les Fondations à détenir la majorité du capital social d'une entreprise sous réserve d'une appréciation au cas par cas des risques économiques que peut comporter une telle détention en cas de difficultés* ». Toutefois, le Conseil d'Etat n'autorise pas en principe une Fondation à vivre principalement des recettes d'une société commerciale afin de ne pas compromettre la pérennité de la dite Fondation. Aux Pays-Bas par comparaison, les Fondations vivent essentiellement de ces recettes. En conséquence, le Conseil d'Etat a placé les Fondations dans une situation complexe et déconnectée de toute réalité.

4. UNE OUVERTURE : LA LOI EN FAVEUR DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

La loi Dutreil du 25 août 2005 a battu en brèche cette disposition. Pourtant, elle a été sensiblement ignorée par les Fondations, en particulier, et le milieu de l'économie sociale en général. En parallèle, les sociétés commerciales suivaient ce vote attentivement. Ce texte, d'origine parlementaire, avait comme finalité de permettre la reprise d'une entreprise par une Fondation d'utilité publique, afin :

- d'éviter la dislocation des petites entreprises lors des successions ;
- de réconcilier l'utilité publique et les choix entrepreneuriaux.

Ce texte a été clairement délimité, le dispositif n'intervenant que dans le cas de cessions ou de transmissions d'entreprises, ce qui semble exclure les créations *ex nihilo*. D'ailleurs, au cours d'une conférence organisée par le Centre Français des Fondations en 2005, Yannick Blanc avait pris position sur ce sujet en précisant : « *Rien ne*

FILIALISATION ET DETENTION DE SOCIÉTÉS COMMERCIALES PAR LES FONDATIONS

s'oppose à la détention de parts d'une entreprise par une Fondation. Mais le Conseil d'Etat estime que la mission d'utilité publique d'une Fondation n'est pas compatible avec l'activité d'administrateur d'une société commerciale ».

Le dispositif, ce jour, n'a pas abouti. Le fait de ne pas aller aussi loin que les législateurs hollandais, allemands, américains ou italiens a laissé subsister des réticences. En effet, le principe de spécialité est à noter. Le Conseil d'Etat n'est pas favorable à la détention de parts de sociétés commerciales par des Fondations. La loi de 2005 précitée, en conséquence, ne fait toujours l'objet d'aucun décret d'application.

Quoi qu'il en soit, le Conseil d'Etat estime que rien ne légitime, au regard de l'intérêt général, qu'une Fondation détienne des parts de sociétés commerciales sans rapport avec son activité principale. Cela étant, un système de "coupe-circuit", emprunté aux Allemands, pourrait remettre en cause la position du Conseil d'Etat. Il pourrait être envisagé de donner à la Fondation les parts du capital de leur structure commerciale, ce qui est inattaquable car conforme à la loi de 2005. Conformément au droit des sociétés commerciales, l'exercice du pouvoir dans une société commerciale s'exerce d'abord par l'exercice du droit de vote. En conséquence, serait mise en place une structure tierce – une association par exemple – qui détiendrait les parts et le droit de vote. D'un point de vue juridique, le montage serait totalement recevable.

5. CONCLUSION

Le Centre Français des Fondations est aujourd'hui face à une évolution lourde du droit français, qu'elle apparaisse choquante ou pas. Les Fondations, en conséquence, doivent se positionner : décident-elles de suivre le mouvement ? *A contrario*, sont-elles opposées à cette démarche ? Quoi qu'il en soit, elles peuvent influencer sur le système. J'ai eu l'occasion de m'entretenir avec Renaud Dutreil, qui connaît bien évidemment le sujet. Il m'a semblé prêt à rencontrer le Centre français des Fondations et m'a indiqué avoir le sentiment de ne pas être allé assez loin dans le texte. J'ai pu comprendre qu'il considère que ce dernier doit évoluer, on pourrait ainsi passer outre les réticences du Conseil d'Etat, afin d'éviter que les sociétés quittent la France pour rejoindre des régimes juridiques "anti-OPA".

Quoi qu'il en soit, certains chefs d'entreprise ont des désirs philanthropiques, étant désireux cependant de ne pas voir leur entreprise se disloquer.

II – DÉTENTION DE SOCIÉTÉS COMMERCIALES PAR UNE FONDATION RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE – ASPECTS FISCAUX

Emmanuel CHARRIÉ, Avocat Ernst & Young Société d'Avocats

Mon propos repose sur les instructions fiscales actuelles et sur un projet d'instruction fiscale, en cours de publication (publiée le 18 décembre 2006, ndr).

1. RAPPEL SUR LE RÉGIME FISCAL DES FONDATIONS

Le régime fiscal des Fondations d'intérêt public repose sur le principe de non-lucrativité, à l'image de celui qui concerne les associations. Ce principe découle de l'application d'une méthodologie en plusieurs étapes, permettant de caractériser ce qui relève d'une activité lucrative ou d'une activité non-lucrative. Ces dispositions reposent sur :

- une analyse de la gestion, qui doit être désintéressée ;
- une analyse du caractère concurrentiel des activités exercées ;
- une analyse de la nature des activités (application de la règle des 4 P) ;
- une affectation des excédents.

2. RÉGIME FISCAL DE LA DÉTENTION DE TITRES DE SOCIÉTÉS PAR LES FONDATIONS RECONNUES D'UTILITÉ PUBLIQUE

La détention de titres a été admise par l'Administration fiscale en 1998. Elle ne constitue pas, en elle-même, un élément de nature à remettre en cause le caractère non-lucratif d'une activité. Ce sont les conditions de cette détention, et donc à travers elles la gestion de la filiale commerciale, qui peuvent influencer sur le caractère non-lucratif de l'organisme. L'Administration fiscale identifie trois situations de détention de titres :

- une gestion patrimoniale qui ne remet pas en cause le caractère non lucratif général de l'organisme ;
- une gestion active de la filiale qui permet la création d'un secteur imposable sans remise en cause de la non lucrativité de tout l'organisme ;
- des relations privilégiées avec la filiale qui entraînent la lucrativité de l'ensemble de l'organisme.

Une détention non-lucrative se caractérise, en général, par une détention minoritaire. Dans certains cas cependant, le caractère non-lucratif peut être remis en cause. Si la détention de titres est considérée comme n'étant pas lucrative et donc patrimoniale, la Fondation peut bénéficier de l'application de l'article 229-bis du Code Général des Impôts, laquelle exonère la distribution de dividende d'impôts.

Par ailleurs, la détention lucrative renvoie à une Fondation qui contrôle une filiale. Dans ce cadre, sont à citer :

- une détention majoritaire ;
- l'existence de liens économiques entre la Fondation et sa filiale ;
- la permanence de dirigeants communs ;
- l'existence de participations issues d'opérations de filialisation.

Dans le cadre d'une détention lucrative, l'Administration admet la sectorisation des titres. Le secteur d'affiliation des titres, ainsi, est jugé comme étant commercial et soumis à impôt commercial. Les plus-values correspondant à une cession de tout ou partie des titres devraient être soumises aux impôts.

Cela étant, le frottement fiscal devrait être seulement légèrement supérieur à celui d'une détention pure et simple. En effet, les entreprises commerciales qui détiennent une filiale à plus de 5 %, sur une durée minimum de 2 ans, peuvent bénéficier d'exonérations de 95 % des dividendes. Dans ce cadre, une société commerciale, à compter de 2007, sera exonérée pour 95 % de ses plus-values.

Ces dispositions renvoient à un alignement du régime d'imposition des sociétés commerciales sur le plan européen. En conséquence, leur application aux fondations soumises à l'impôt sur les sociétés au taux normal, partiellement pour l'activité détention de titres, permet d'atténuer les taxations.

A l'inverse, certaines détentions lucratives remettent en cause le statut fiscal, dans son ensemble, de fondation reconnue d'utilité publique. Elles supposent l'existence :

- d'une complémentarité économique entre la Fondation et sa filiale ;
- d'échanges anormaux de prestations économiques.

FILIALISATION ET DETENTION DE SOCIÉTÉS COMMERCIALES PAR LES FONDATIONS

Dans ce cadre, c'est l'ensemble de l'activité qui est soumise à la fiscalité commerciale.

Quoi qu'il en soit, des incertitudes pratiques demeurent. Il convient, en conséquence, de privilégier une étanchéité stricte entre la Fondation et la société commerciale dont elle détient les titres.

De plus, la qualification de la détention emporte des conséquences au regard des avantages fiscaux dont peut faire bénéficier la fondation à ses financeurs (mécènes).

S'agissant d'une détention, l'Administration a précisé que le fait de détenir des titres de manière non-lucrative ou de détenir des titres lucratifs – mais de manière sectorisée – permettait de bénéficier d'avantages fiscaux (crédit d'impôts) dès lors que les dons étaient affectés au secteur non-lucratif. Cela étant, l'Administration n'a pas précisé la forme de cette affectation (comptable ou organique). Dans le cadre d'une opération qui porte sur les titres-même (donation), cette question constitue un véritable enjeu. Dès lors qu'elle porte sur une participation lucrative au-delà de 50 %, le détenteur peut-il bénéficier d'une réduction d'impôt ? Dans un tel cas, il existe un risque que l'Administration conteste l'application de la réduction d'impôt afférente.

3. CONCLUSION

Pour mémoire, le mécanisme de filialisation par une Fondation, qui concerne les régimes de détentions de titres à l'issue de l'externalisation d'une activité commerciale, est encadré. Le régime appliqué se caractérise alors par une certaine neutralité. Aujourd'hui, l'externalisation d'une activité lucrative d'une Fondation d'utilité publique, en conséquence, peut donc se faire dans des conditions neutres.

Enfin, la détention de titres par une Fondation est encadrée par des règles déjà existantes. La détention remettant en cause le caractère non-lucratif d'ensemble de la Fondation constitue un risque majeur. De même, il convient d'observer une nécessaire vigilance dans les rapports Fondation / filiale et une stricte séparation des activités.

La détention lucrative permet d'exercer les prérogatives attachées aux titres détenus, le contrôle de la filiale, avec une certaine neutralité fiscale (plus-value, dividendes). Enfin, un régime de financement avantageux peut être noté : la détention non-lucrative procure des revenus et plus-values exonérés pour la Fondation et un avantage fiscal pour le donateur.

Francis CHARHON

Quid d'une Fondation qui détient une entreprise qui fait faillite ?

Philippe-Henri DUTHEIL

La faillite de la filiale ne rejaillirait pas sur la Fondation. Au pire, la Fondation perdrait le capital qu'elle y a apporté. Enfin, le plus gros risque pèse sur le Président de la Fondation. Par exemple, un dirigeant associatif qui continuerait à embaucher au sein d'une filiale qu'il sait être en cessation de paiement pourrait être tenu responsable sur ses deniers personnels.

Mariella de BAUSSET

La filiale est-elle forcément une entreprise commerciale ? Peut-il s'agir d'une association ?

Philippe-Henri DUTHEIL

Juridiquement, une participation ne peut porter que sur une société commerciale. Cependant, nombre d'associations et quelques Fondations ont externalisé leur activité économique dans une structure tierce sans capital social, par exemple une autre association. Ce cas de figure, qui emporte une perte de contrôle, est cependant rare.

III - MISSION DE LA FONDATION AVENTURE INDUSTRIELLE : TRANSPARENCE, COHÉRENCE ET COMPLÉMENTARITÉS – EXEMPLE DE LA FONDATION PIERRE FABRE

Philippe BERNAGOU, Directeur – Fondation Pierre Fabre

En préalable, je tenais à avoir une pensée émue pour Christophe Mérieux, lequel nous a récemment quittés.

Mon exposé, intitulé "*Mission de la Fondation aventure industrielle : transparence, cohérence et complémentarités*" pourrait également s'appeler : "*Transparence, cohérence et complémentarités, mais également indépendance et maintien de frontières juridiques*".

Le 24 octobre dernier, *les Echos* publiaient une enquête intitulée "*Au pays des Fondations actionnaires*". Ils prenaient l'exemple des Fondations allemandes et d'importantes institutions non-lucratives contrôlant des centaines d'entreprises. « *Alors qu'en France, la Fondation Pierre Fabre fait figure d'exception, en Allemagne quelques 450 Fondations sont propriétaires d'entreprises. Conçues pour assurer la pérennité des sociétés dont elles sont actionnaires, ces institutions les protègent des OPA et, grâce aux dividendes perçus, peuvent financer leurs objectifs philanthropiques* ».

1. L'AVENTURE INDUSTRIELLE, PRÉLUDE À LA FONDATION – DES ANNÉES 60 À LA FIN DES ANNÉES 90

Il y a près de 50 ans, un pharmacien d'officine du Tarn se sentait quelque peu à l'étroit. Ayant une âme de chercheur et étant soucieux du mieux-être des populations, il décidait de créer des liens entre son officine et la Faculté de médecine de Toulouse. Pierre Fabre mettra alors au point le premier veinotonique, améliorant la circulation tonique. Le Cyclo 3 verra également le jour.

Ce sera le début d'une grande aventure industrielle, marquée par la reconnaissance de la Navelbine par la *Food and Drug Administration*, faisant entrer le groupe Pierre Fabre dans la cour des grands du secteur de l'oncologie.

Pierre Fabre a toujours émis le souhait que son Entreprise adopte une approche citoyenne. Les laboratoires de la Société, ainsi, se sont développés autour de deux grands principes :

- une volonté d'authenticité ;
- une volonté de développement d'une double activité médicale et dermo-cosmétique pour protéger et améliorer la santé des hommes, alliée à l'exigence de la qualité scientifique et de la recherche de pointe.

C'est cet esprit d'entreprise qui l'a conduit à mettre en œuvre une Fondation désintéressée, qui vit le jour en avril 1999. Le décret du Ministère de l'Intérieur du 6 avril 1999 la reconnaissait alors comme Fondation d'utilité publique, sous le nom de Fondation Pierre Fabre.

FILIALISATION ET DETENTION DE SOCIÉTÉS COMMERCIALES PAR LES FONDATIONS

A la fin des années 80, Pierre Fabre, en déplacement en Afrique subsaharienne francophone, assistait à une campagne de vaccination contre la méningite. Le contenu des vaccins était, dans les faits, de l'eau distillée. De fait, il appréhendait brutalement la réalité du marché de la contrefaçon. Humaniste, il décidait alors de bâtir une Fondation d'utilité publique. Près de 20 échanges de textes furent nécessaires pour cela : six années s'écoulèrent entre la volonté de création et l'obtention d'un statut d'utilité publique.

Au départ, la Fondation Pierre Fabre avait pour objectif de permettre, de manière désintéressée et indépendante, d'améliorer les conditions, sur les plans qualitatif et quantitatif, dans lesquelles les populations déshéritées des pays les moins avancés se procuraient les médicaments d'usage courant.

La Fondation décidait alors de s'appuyer sur :

- un meilleur contrôle de la qualité des médicaments distribués ou vendus, via une assistance technique apportée aux établissements locaux de contrôle ;
- les ressources locales, par des actions de sauvegarde et de développement de produits naturels traditionnels ;
- la formation des femmes et des hommes du pays.

Au départ, Pierre Fabre avait doté sa Fondation, à titre gratuit, de 457 347 euros en numéraire et de 5 % des actions du Groupe, ce qui représentait 18 260 785 euros. La Fondation disposait également d'un immeuble situé à Castres.

Pierre Fabre Médicament lui apportait également 381 122 euros.

Entre 2000 et 2006, les subventions perçues ont été les suivantes :

- Pierre Fabre Médicament : 1 370 150 euros ;
- Pierre Fabre Dermo-Cosmétique : 1 220 150 euros ;
- Pierre Fabre Santé : 130 000 euros.

Depuis sa création en outre - à l'exception des années 2002 et 2003 -, la Fondation a perçu des dividendes :

- 2000 : 451 041 euros ;
- 2001 : 346 955 euros ;
- 2004 : 491 110 euros ;
- 2005 : 179 674 euros ;
- 2006 : 179 674 euros.

Quoi qu'il en soit, le défi était lourd et passionnant.

2. LA RÉALITÉ DE LA VIE INDUSTRIELLE ET LA VIE DE LA FONDATION :

COMPLÉMENTARITÉ ET COHÉRENCE, MAIS ÉGALEMENT INDÉPENDANCE ET NON-INGÉRENCE
ENTRE LA VIE DES DEUX ENTITÉS – DEPUIS SEPTEMBRE 2000

L'aventure industrielle a nourri la création de la Fondation. Cependant, existe une barrière de fait et un principe de non-ingérence entre les deux activités. En effet, la Fondation n'a pas pour vocation de servir les objectifs industriels et commerciaux du Groupe. Cet impératif est d'ailleurs garanti par :

- les statuts de la Fondation ;
- la présence des Ministères de l'Intérieur et des Affaires Etrangères au sein du Conseil d'Administration.

Pierre Fabre, quoi qu'il en soit, s'est toujours montré ferme sur le sujet.

Créée afin de lutter contre les déséquilibres entre le Nord et le Sud en matière d'accès aux médicaments et aux soins, la Fondation s'est attachée à la formation de pharmaciens et de techniciens capables de lutter contre la contrefaçon de médicaments. Cela, bien évidemment, est pleinement cohérent avec les objectifs de l'Entreprise. Ainsi, à Cotonou, la Fondation a conclu un protocole d'accord avec les autorités de santé du Bénin, visant :

- le renforcement des capacités d'action du Laboratoire National de Contrôle de la Qualité des Médicaments ;
- la réhabilitation de la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels ;
- le lancement de campagnes d'information, d'éducation et de communication destinées au public, en langue locale.

La Fondation a pour objet de protéger et d'améliorer la santé des hommes, de manière désintéressée et indépendante. En novembre 2005, elle a reçu le Mécène d'Or, recueillant 80 % des votes des médecins votants. Bien évidemment, cette reconnaissance a impacté la vie de l'Entreprise, entretenant un sentiment de fierté d'appartenance.

En revanche, la communication, interne ou externe, est extrêmement discrète, Pierre Fabre demeurant peu enclin aux effets d'annonce.

Quoi qu'il en soit, la Fondation Pierre Fabre est appelée à jouer un rôle moteur en France. Elle n'a de cesse de se professionnaliser : au cours de la dernière année ainsi, elle a recherché et noué des partenariats afin d'initier des projets de grande ampleur. Dans quelques semaines à Bamako, elle posera la première pierre d'un centre de soin, de dépistage et de recherche sur la drépanocytose, première maladie génétique d'Ile-de-France et de PACA. À quelques semaines d'intervalle, le groupe Pierre Fabre et ses partenaires poseront la première pierre du futur Cancérople de Toulouse.

3. LA FONDATION PIERRE FABRE,

PRÉLUDE À UNE NOUVELLE AVENTURE ET RÉALITÉ INDUSTRIELLE

Dressant le bilan de l'année 2005, le Président Pierre Fabre, dans la revue interne, indiquait : *« L'année 2005 restera pour nous une année de référence dans le domaine de la structure du capital. En novembre 2005, j'ai pris l'initiative d'ouvrir, pour la première fois, le capital de la Société à ses salariés. Cette initiative a suscité un élan et connu un succès sans précédent dans l'histoire de l'actionariat en France. Parallèlement, la montée de la Fondation Pierre Fabre dans le capital contribuera à mettre l'Entreprise à l'abri des surprises spéculatives et de se positionner avec énergie et sérénité dans une logique de développement à long terme ».*

De manière évidente en effet, la loi du 2 août 2005 – plus connue sous le nom d'amendement Carayon – a profondément modifié le paysage des Fondations et, par conséquent, leur vision de l'avenir. Or, Pierre Fabre n'a pas d'héritier direct.

Quoi qu'il en soit, cette grande aventure perdurera, le relais étant appelé à passer par la Fondation Pierre Fabre, aidée par le législateur. Hier, l'aventure industrielle permettait à la Fondation de voir le jour. Demain, la Fondation permettra à l'aventure industrielle de prendre une nouvelle dimension et de perdurer.

FILIALISATION ET DETENTION DE SOCIÉTÉS COMMERCIALES PAR LES FONDATIONS

La France, comme l'Allemagne, peut devenir le pays des Fondations actionnaires. La Fondation détient aujourd'hui 5 % du capital de l'Entreprise. Du fait de la loi du 2 août 2005, elle devrait être en mesure d'en détenir plus : elle peut même devenir majoritaire (simple à 51 % ou absolu à 66 %). L'idée pourrait être de faire entrer dans le capital des investisseurs industriels, à hauteur de 10 ou 20 %.

Quoi qu'il en soit, la loi devrait permettre à la Fondation d'être plus richement dotée, pouvant renforcer son action dans les pays du sud. L'aventure est loin d'être achevée et les aventures industrielles et humanitaires finissent par se rejoindre. Si elles sont complémentaires, elles resteront cependant indépendantes.

DE LA SALLE

Pierre Fabre est-il Président du Groupe et de la Fondation ?

Philippe BERNAGOU

Oui.

IV - CONTEXTE ET PERSPECTIVES EUROPÉENS

Hanna SURMATZ, Legal Counsel – Centre Européen des Fondations

Cette intervention est prononcée en anglais.

C'est avec grand plaisir que je suis présente aujourd'hui. Le Centre Européen des Fondations est en train de collecter des données afin de mieux comprendre le contexte dans lequel il évolue. Mon exposé fera référence à la position de la Cour Européenne de Justice en matière de crédit d'impôt.

Le Centre Européen des Fondations a organisé un séminaire portant sur l'activité économique en 2005. Dans un souci de clarté, ont été définies les notions :

- d'activité commerciale directe ;
- d'activité économique reliée ;
- d'activité économique non reliée.

Les Fondations peuvent-elles exercer des activités économiques ? La question a le mérite d'être posée. En effet, un musée peut dégager des revenus conséquents, générés par les parkings ou les cafétérias.

Certaines Fondations ont toujours exercé des activités économiques. Dans la plupart des pays européens, les Fondations peuvent avoir de telles activités. En République Tchèque et en Slovaquie cependant, celles-ci sont contraintes. Seul le Danemark dispose d'une loi spécifique aux Fondations.

Comment le revenu d'une Fondation généré par une activité économique est-il taxé ? Dans la plupart des pays, il ne l'est pas. Il peut cependant l'être entièrement ou partiellement. Quoi qu'il en soit, les revenus générés par les investissements ne sont, dans la plupart des pays européens, pas taxés.

Les Fondations diversifient de plus en plus leurs portefeuilles. Ainsi, elles investissent de manière croissante à l'étranger, ce qui pose problème, puisque les revenus taxés ne peuvent pas être récupérés.

Les Fondations peuvent-elles être d'importants actionnaires ? Dans les pays du Nord de l'Europe, elles le sont fréquemment. Il en va de même aux Pays-Bas ou en Suisse par exemple. Au sein d'autres pays cependant, des lois plus restrictives sont appliquées : la France entrant dans ce cadre fin juillet 2005.

Comment l'actionariat est-il taxé ? Les lois autorisant l'actionariat majoritaire considèrent qu'il relève d'une gestion passive : aussi n'est-il pas soumis à impôt. Tel n'est cependant pas le cas dans l'ensemble des pays. Par ailleurs, les Fondations d'utilité publique sont considérées comme des entreprises lorsqu'elles offrent des biens et des services dans un milieu concurrentiel.

Le crédit d'impôt peut-il être considéré comme une aide de l'Etat ? À cette question, la Cour Européenne a répondu par l'affirmative. Si les crédits d'impôts ne sont pas une aide directe, ils constituent un avantage financier gratuit. Ils ne s'appliquent cependant qu'aux entités à but non-lucratif. En Allemagne par exemple, les Fondations jouissent d'un crédit d'impôt pour leur activité économique si elles n'exercent pas leur activité dans un secteur concurrentiel. Enfin, les autorités fiscales peuvent analyser plus en détail les activités économiques, s'interrogeant sur les critères permettant de considérer qu'une activité relève de la gestion d'actifs.

Quoi qu'il en soit le Centre Français des Fondations, lors de son séminaire du 5 février 2007, mettra l'accent sur l'ensemble des sujets susmentionnés.

Francis CHARHON

Le Centre Européen des Fondations ne se contente pas d'être un regroupement de Fondations. Ainsi, sur son site Internet, vous pourrez trouver un ensemble d'analyses comparatives et de présentations. Ce travail a été très utile lors des discussions portant sur la loi de 2003, permettant de faire référence à des exemples européens.

Quoi qu'il en soit, la représentation des Fondations se fonde non seulement sur des chiffres mais également sur un paysage global.

Enfin, la question européenne est fondamentale : en effet, deux récentes décisions ont bénéficié aux Fondations ; l'une survenant en Allemagne, l'autre en Italie. Toutes deux ont emporté la requalification de décisions fiscales, en faveur des Fondations.

Philippe-Henri DUTHEIL

L'une de ces décisions, la décision "Strauffer", m'inquiète. En effet, le gouvernement français pourrait en arguer pour supprimer l'avantage fiscal. Le Centre Français des Fondations doit l'empêcher d'agir comme il a pu être amené à le faire pour le secteur commercial, en supprimant purement et simplement l'avantage fiscal qui avait été accordé au contribuable national.

Francis CHARHON

Si les Fondations devaient exercer une activité économique, celle-ci pourrait entraîner la suppression de l'avantage découlant de la non-imposition sur les revenus du patrimoine. Ce risque est réel.

FILIALISATION ET DETENTION DE SOCIÉTÉS COMMERCIALES PAR LES FONDATIONS

Emmanuelle FAURE

En Angleterre, l'équivalent du Ministère des Finances a évoqué la baisse des taux de déductibilité fiscale en cas de recherche de financement à l'étranger. Il ne s'agit cependant, pour l'heure, que d'un ultimatum. Quoi qu'il en soit, il convient d'être réellement attentif à ces mouvements. En Pologne, le gouvernement, qui entendait mettre en œuvre la même démarche, a reculé du fait de la pression des Fondations et des études effectuées par ses soins.

Hanna SURMATZ

Aux Pays-Bas, le principe de déduction s'appliquant aux donations internationales est retenu. Cela peut servir d'exemple pour les autres pays. Quoi qu'il en soit, l'on ne peut qu'espérer que les gouvernements pousseront les donations internationales.



DÉFINIR UNE VISION, DONNER UN SENS À LA MISSION DE LA FONDATION : ASSURER LA COHÉRENCE DE LA STRATÉGIE ET DES ACTIONS

Ghislaine de VALON

Consultante, fondatrice du cabinet Actions Management

Bonjour à toutes et à tous. En préalable, je tiens à remercier Paul Caroly, Béatrice de Durfort et leurs équipes, ainsi que vous-mêmes, rassemblés ce jour pour échanger des idées et mettre vos compétences au service de grands projets philanthropiques. Quelles sont nos motivations ? Quelle est la source de nos envies et de nos engagements dans la durée ? Ces questions sont essentielles : quel que soit notre environnement, ce qui compte, c'est que nous nous engagions dans des actions auxquelles nous croyons, profondément.

Existe-t-il des différences entre le management d'équipes s'exerçant au sein des sociétés non-lucratives et celui qui s'exerce au sein d'entreprises lucratives ? Je ne le pense pas. Lors de discussions menées avec Paul Caroly il y a un an, nous nous demandions s'il existait des facteurs-clés de succès communs aux entreprises qui atteignent ce qu'elles visent et qui réussissent, dans la durée. Invariablement, ces entreprises sont visionnaires.

Elles apportent au monde quelque chose qui n'existe pas encore, tendant à contribuer au développement, au soutien et à l'accompagnement du plus grand nombre. Toutes suivent une idéologie fondamentale s'appuyant, dès l'origine, sur un homme ou une femme qui croit profondément en "quelque chose". J'appellerai ce "quelque chose" un rêve, toujours doté d'une éthique.

- William Boeing, en 1930, entendait ainsi introduire de l'éthique dans ses affaires.
 - Walt Disney, de même, avait formulé le vœu de rendre heureux des millions de personnes. C'est son attachement fanatique à tous les détails de l'organisation et du travail qui a fait sa marque de fabrique.
 - L'entreprise 3M, par ailleurs, avait pour but de résoudre nos problèmes quotidiens.
 - Monsieur Ibuka, de Sony, entendait élever la culture et le statut national japonais, alors que ce pays était en crise de notoriété.
 - Paul Galvin, de Motorola, aspirait à l'exploitation du pouvoir créatif de chacun et à l'amélioration continue des actions.
 - En 1661 également, Monsieur Pottier, de la Fondation Blérancourt décidait d'apporter son aide et son soutien à des enfants en difficulté.
 - En 1919, la Fondation Scientifique de Lyon décidait de contribuer, sur le plan des sciences pures ou de la technologie appliquée, au développement industriel, économique et social.
 - En 1920, la Fondation de la brasserie et de la malterie française décidait d'encourager l'enseignement et les recherches appliquées au service de la brasserie.
 - En 1967, la Fondation Mérieux avait la volonté de vaincre les maladies émergentes.
- Qu'est-ce qui explique la persistance des idéaux, de la qualité et de la prospérité des Fondations ? Dès l'origine, elles naissent de la volonté d'un homme ou d'une femme. Mais chaque fondateur est appelé à disparaître. Ainsi la durée de vie d'une Fondation ne doit pas être liée uniquement au charisme de son fondateur. Ce qui en assure la

sauvegarde et la continuité par-delà ce dernier, c'est l'exigence qui sera déployée pour faire vivre et consolider ce qui a permis de réussir, la première fois : cohérence de la vision et des plans d'actions, de l'organisation et du management.

Prenons l'exemple d'un homme qui, à toute heure du jour et de la nuit, serait capable de donner l'heure. Cet individu ne serait-il pas encore plus remarquable s'il bâtissait une horloge à destination du plus grand nombre ?

Pour réussir à atteindre le but fixé, les organisations doivent être portées par des projets qui relèvent de la volonté d'entreprendre. Pour passer du rêve à la réalité, il convient de mettre en place une organisation dont les composantes collent au rêve.

Ainsi, les pères fondateurs de la constitution des Etats-Unis ne s'interrogeaient pas sur qui serait le futur Président de la Nation. Ils privilégiaient la mise en œuvre d'un processus, d'une organisation, qui permettrait à la Nation de se doter du meilleur président pendant longtemps. Ils entendaient, en cela, définir les principes et modes de fonctionnement de la Nation.

I - PROJET ET ENVIE

Le monde évolue sans cesse. Dans ce cadre, il me semble préférable de le rêver plutôt que de le subir. De cette démarche naît le mouvement.

L'envie suscite l'énergie et mobilise des partenaires. Du partage de valeurs et de motivations communes naissent les partenariats.

Etre en projet est un "hymne à la vie". Se mettre en projet est un moyen de faire évoluer son regard sur les autres et sur le monde. Récemment, j'assistais à une réunion des commerciaux d'une entreprise de fabrication de chaussures. L'un de ses commerciaux se plaignait de sa difficulté à vendre ses produits, considérant que les Africains, marchant pieds nus, n'avaient pas besoin de chaussures. L'autre, devant le même constat, considérait qu'il s'agissait d'une réelle opportunité.

Les projets sont sources de progrès et de responsabilisation. Chaque membre d'un projet doit effectuer une tâche. Il est un maillon de la chaîne indispensable aux autres. C'est de cette solidarité partagée - et de l'esprit de conquête du porteur de projet -, que se nourrit la réussite des projets.

Enfin, le rassemblement des équipes et de chaque collaborateur autour d'un but, d'un objectif et de priorités communes est source de motivation. Etre ensemble, en action, en mouvement pour réussir ce que l'on a décidé, parce que cela a du sens et qu'on le désire.

Enfin, lorsque le projet est conduit avec une réelle rigueur de cohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait, ce qui est fait et ce qui est contrôlé, ils permettent l'atteinte de réelles performances.

II - PROJET ENTREPRENEURIAL

Le projet est au service d'une mission. Il convient en premier lieu de savoir la décrire, puis de la formaliser pour pouvoir ensuite, la partager.

Donner du sens à la mission justifie l'existence même du projet. Quelle est votre mission ? Quelle est votre contribution au monde ? Quel sens donnez-vous à votre mission ? Quelle est votre légitimité pour conduire cette mission ? Répondre à ces questions vous aide à décrire qui vous êtes et ce que vous voulez atteindre.

Le socle fondamental du projet s'appuie sur les valeurs, qui sont souvent, initialement, celles du fondateur. Dans la durée, elles seront peut-être complétées par les comportements de celles et ceux qui prendront le relais de la conduite de la mission. Les valeurs décrivent des comportements à avoir. Ce sont des repères qui, au sein de la même entreprise, guident chacun dans sa façon de faire des choix, de faire son métier et d'être en lien avec les autres.

Les valeurs sont le socle de base de l'ensemble des entreprises bâties pour durer. Voici d'autres questions qui peuvent vous aider à identifier vos valeurs fondamentales : Pourquoi avez-vous été choisis par vos partenaires ? Pourquoi avez-vous choisi de vous investir dans cette fondation plutôt qu'une autre ? Quelles sont les qualités de votre fondation ? Quels sont vos points forts ? Quelle est votre valeur ajoutée par rapport à d'autres Fondations impliquées dans les mêmes champs que vous ?

C'est de votre capacité à avoir formalisé vos valeurs et vos fondamentaux, que vous pourrez viser la transmission de vos savoir faire et de vos savoir être, quelque soit le Président, le Directeur et les collaborateurs de votre entreprise.

Pour donner vie à ces éléments constitutifs de votre projet, il sera ensuite incontournable de construire votre plan stratégique : c'est lui qui rendra votre projet "réalisable".

Le plan stratégie décrit le chemin à suivre, fixe les étapes et les priorités. Il a pour objectif essentiel de garantir la cohérence entre ce que l'on vise et ce que l'on fait, entre ce que l'on mesure et ce que l'on récompense.

Le plan stratégique doit s'appuyer sur de bons outils et de bonnes méthodes. Il est donc indispensable d'identifier vos facteurs clés de succès, et vos points de manque, vos opportunités à saisir et les obstacles à prévoir. Il convient également de mesurer régulièrement les performances, pour favoriser les progrès des collaborateurs et de l'organisation. Dans ce sens l'évaluation régulière est à considérer comme un facteur clé de motivation durable.

En synthèse, la réussite, dans la durée, repose sur un projet qui donne envie, qui donne du sens et qui apporte de la cohésion. Elle se construit, avec de bonnes idées et un plan stratégique cohérent.

Demain, de quoi serez-vous fiers ? Quel rêve avez-vous envie de poursuivre ? Quel est votre rêve d'entreprendre ?

Ce que n'est pas un projet :

- un objectif économique ou technologique ;
- une volonté d'optimisation des performances actuelles ;
- une résolution de problèmes répétitifs.

III - RÉUSSIR DANS LA DURÉE

Pour qu'il fonctionne, un projet doit faire simultanément réussir plusieurs acteurs :

- les personnes concernées par le projet : celles auxquelles vous décidez d'apporter votre contribution
- les partenaires, dont vous devez avoir identifié très clairement leurs motivations à vous rejoindre
- l'environnement proche avec lequel vous allez construire votre projet ; assurez vous d'une éthique commune, de valeurs partagées
- les collaborateurs qui chaque jour contribuent à nourrir les objectifs du projet. Cha-

DÉFINIR UNE VISION, DONNER UN SENS À LA MISSION DE LA FONDATION

que salarié, en se rendant à son travail, doit être fier de ce qu'il fait. Comment enrichir les salariés ? Quels sont leurs points forts ? Comment contribuer à les affiner sans cesse ? Comment les faire évoluer ?

- Identifiez vos points forts, ceux sur lesquels il est indispensable de concentrer votre énergie pour ne pas les perdre... et les consolider sans cesse :
- Que savons-nous faire avec excellence et efficacité ?
- Qu'est-ce qui nous a rapporté le plus par le passé ?
- Qu'est-ce qui nous coûte le plus aujourd'hui ?
- Qu'est-ce qui nous rapporte le moins ?

Pour chacun des quatre acteurs précités – partenaires, environnement, salariés et personnes visées – il s'agit maintenant de définir précisément vos ambitions pour chacune de ces cibles : « *vous serez fiers vis-à-vis de vos collaborateurs si ...?* »

Après avoir défini vos ambitions, il convient de mettre en place les indicateurs chiffrés qui vous permettront de suivre chaque étape, objectivement et vérifier ainsi que vous êtes en phase avec vos ambitions. Tout se mesure... Ces indicateurs doivent être pertinents, accessibles et visibles par toutes les personnes concernées. Si ces chiffres clés ne sont pas régulièrement rappelés et contrôlés, ils ne sont d'aucune utilité.

Pour chacune des ambitions, accompagnées de chiffres clés, vous définirez les priorités essentielles, à atteindre dans un temps donné, avec des niveaux d'exigence et des ressources clairement identifiées. Une question pour vous aider à identifier vos priorités essentielles : Quelle est la condition qui, à elle seule, garantit la meilleure progression de nos chiffres-clés ?

Il conviendra ensuite de construire les plans d'actions majeurs et d'identifier, dans chacun des métiers, les basiques incontournables pour réussir ce qui est doit être fait (et pas seulement ce que l'on aime faire). Une entreprise qui commence à aller moins bien doit se recentrer sur ses basiques.

Enfin, pour que chacun se centre sur l'essentiel à faire (et évite la dispersion), chaque collaborateur doit avoir une lettre de mission qui définit les résultats attendus, les priorités et les basiques métiers et comportementaux sur lesquels il doit s'engager. Cette formalisation des objectifs à atteindre et des compétences requises permet une évaluation objective de chacun, l'identification et la mesure des problèmes rencontrés ou à envisager, ainsi que les bonnes pratiques permettant de les surmonter.

Enfin, cela ne peut "vivre" sans un management de proximité, exigeant et motivant.

Un manager, quelque soit l'entreprise et la nature du projet à conduire, doit donner du sens aux objectifs, aux règles de fonctionnement et fixer des exigences, La réussite de la relation manager / managé n'est pas possible sans exigence et accompagnement. La qualité de la relation s'appuiera sur le ratio efforts fournis / gains obtenus

En synthèse, le projet d'une Fondation décrit :

- La vision à 3 ans
- les valeurs, repères qui formalisent l'identité de la Fondation
- les ambitions annuelles pour chaque cible visée
- les chiffres-clés qui tiennent le rôle d'indicateurs, clairs et partagés par tous
- les priorités, réparties dans les différents services (social, partenaires, administratif...) ;
- les basiques incontournables : les gestes essentiels, qui, mis bout à bout, conduisent à l'excellence

- les compétences et pratiques managériales requises pour faire vivre le projet et le réussir. Enfin, une équipe qui réussit associe :
- une définition précise du futur qu'elle veut construire ;
- des objectifs clairs et affichés ;
- une connaissance précise des facteurs-clés de succès ;
- une cohérence entre les facteurs clés, les plans d'action et l'allocation des ressources ;
- un système de contrôle précis de l'avancement des actions mises en œuvre.

Donnez-vous les moyens d'avoir accès aux ambitions que vous visez ! Partagez votre vision de l'avenir !

Et... fêtez les progrès et les réussites avec l'ensemble des acteurs concernés.

Francis CHARHON

Je vous remercie. Cet exposé m'a fait penser à l'histoire d'un sculpteur qui réalisait des éléphants magnifiques. Il lui fut demandé comment il procédait. Il répondit : il faut prendre un bloc de pierre, observer l'éléphant et enlever tout ce qui l'entoure.

Philippe-Henri DUTHEIL

En tant que responsable d'une association, je me suis reconnu dans l'intervention de Ghislaine de Valon, qui a insisté sur la nécessité de donner du sens à nos actions. Je me félicite de voir les associations et Fondations s'emparer enfin des outils de gestion des entreprises traditionnelles. Avez-vous eu l'occasion d'expérimenter la méthode présentée dans des Fondations et associations ? Si tel est le cas, quels sont les facteurs clés de réussite et d'échec ?

Ghislaine de VALON

Je n'ai jamais travaillé directement pour une Fondation. Ayant œuvré pour le compte d'associations, les facteurs clés d'échec sont :

- un désaccord sur les objectifs et les exigences ;
- la confusion entre les moyens et les objectifs ;
- les luttes de pouvoir ;
- le décalage pouvant exister entre ceux qui pensent et ceux qui font, lorsque ceux-ci se rencontrent rarement.

Sur ce dernier point, force est de regretter la tendance qui vise la recherche de coupables plus que la mise en œuvre d'axes de progrès. Enfin, l'un des principaux facteurs clés de réussite réside dans le fait de se donner du temps pour écrire et valider les objectifs.

Francis CHARHON

La question de la concurrence, de même, n'a pas été évoquée. Pourtant, ce facteur est majeur aujourd'hui. Les Fondations doivent utiliser au mieux leur argent pour mettre en œuvre leur objet social. Elles doivent, dans leur contexte, faire face à une concurrence accrue. Pour "combattre" la concurrence, il faudra certainement dans le futur qu'il y ait des rapprochements voire des fusions entre organisations. La Fondation de France, ainsi, a financé la fusion d'associations.

Quoi qu'il en soit, les Fondations se doivent d'atteindre un haut niveau de profession-

nalisation : elles ne peuvent plus travailler comme elles le faisaient il y a encore 10 ou 15 ans. Désormais en effet elles sont également en concurrence avec des entreprises ou des cabinets de conseil. Ainsi, le chèque emploi service a conféré des capacités inédites aux entreprises.

Ghislaine de VALON

Vous avez raison de soulever cette question. À mon sens, il s'agit plus d'observer la concurrence que de la combattre. En effet, la réussite repose sur l'excellence. Observez, observez encore, car les bonnes idées sont celles qui seront reprises par d'autres. « On ne vole jamais une mauvaise idée ».

Lucien MILLE

L'une des difficultés majeures rencontrées par la Fondation pour la Recherche Stratégique est liée à une problématique de mandats. Elle a été créée à l'initiative de chercheurs de bons niveaux, suscitant l'envie de ses tutelles. Aujourd'hui, elle dispose de chercheurs excellents qui, tout en étant en très petit nombre, parviennent à être extrêmement compétitifs sur le plan européen. Par ailleurs, le Conseil d'Administration et la Direction n'ont pas la même vision de cet outil, ce qui traduit un manque de cohérence.

D'autres Fondations souffrent-elles de la même situation ?

Patrice GONON, Secrétaire général, Fondation de France

La société civile et l'entreprise se réunissent parfois autour de projets non-lucratifs. Les termes de la présentation renvoyaient souvent au marketing ou au monde traditionnel de l'entreprise.

Si la concurrence existe entre les Fondations, celles-ci me semblent surtout complémentaires. Certes, des terrains concurrentiels se dégagent. Cela étant, les Fondations, avant tout, sont complémentaires.

Maurice MACHENBAUM

La construction d'un projet doit être participative. Fréquemment, l'erreur est de penser que la participation se résume à une présence physique. En effet, il s'agit d'être à l'écoute et de savoir dire non.

Par ailleurs, quel est votre point de vue sur le thème de l'innovation ? Est-il important, pour une Fondation, de se démarquer par l'innovation ?

Xavier DOUTRIAUX, Président honoraire, Fondation de Blérancourt

La Fondation de Blérancourt, née en 1666, a survécu au fil du temps. Son fondateur, au départ, entendait accueillir 45 orphelins de sa région. Aussi a-t-il donné des moyens à son projet :

- un hôtel particulier ;
- 200 hectares de terres, dont la location procure des revenus ;
- un Conseil d'Administration indépendant de 7 personnes.

Grâce à ces éléments et à des statuts tenant en 4 pages, la Fondation a pu assurer sa survie, en dépit d'événements historiques nombreux : Révolution française, révolutions sociales.

Désormais, la Fondation n'a plus la charge d'enfants orphelins mais d'enfants handicapés. Elle procède à de la gestion indirecte, ayant recours aux services de l'association du Moulin-Vert.

Quoi qu'il en soit, le Conseil d'Administration a toujours su s'adapter aux événements pour perpétuer la mission du fondateur.

Ghislaine de VALON

J'ai la conviction que celui ou celle qui ne se réveille pas tous les matins en ayant une idée de progrès à l'esprit n'est pas dans la bonne voie. La capacité à revisiter les savoir-faire et à innover est fondamentale, eu égard aux évolutions rapides de notre monde.

Enfin, lorsque le cadre de travail n'est pas partagé, que le projet n'est pas balisé et que le processus de décision n'a pas été défini, nombre de problèmes se posent.

Francis CHARHON

Il est fondamental d'établir une grande cohérence entre les Conseils d'Administration et l'exécutif. Certains bénévoles, en rejoignant les Conseils d'Administration, oublient leurs compétences de management.

Quoi qu'il en soit, la question du management des Conseils d'Administration est cruciale. Ainsi, les convictions des Conseils d'Administration et de l'exécutif doivent être absolument partagées.

Béatrice de DURFORT, *Déléguée générale du Centre Français des Fondations*

La dispersion des mémoires emporte des problèmes dans les Fondations : cette thématique est complexe à gérer.

Enfin, Lucien Mille n'est pas le seul, nombre d'échos allant dans ce sens m'étant parvenus. À cet égard, un groupe de travail pourrait être constitué.

Claire PIKE, *Secrétaire général, Fondation INSEAD*

La Fondation INSEAD a essayé d'appliquer les principes de gestion enseignés. Actuellement, ses programmes de formation accueillent de plus en plus de personnes affichant des profils extraordinaires, qui commencent à travailler dans le domaine non-lucratif alors qu'elles pourraient aisément intégrer le secteur commercial.

A mon sens par ailleurs, les motivations individuelles des salariés sont à prendre en compte. Dans les entreprises normales, ils doivent travailler dans une logique de contribution au profit. Dans les Fondations, les salariés doivent savoir pourquoi ils se lèvent le matin. Les gestionnaires doivent se poser la question, ce qui leur permet d'assurer une cohérence d'ensemble. C'est sur ce point que réside la principale différence entre une Fondation et une entreprise lucrative.

Nicolas LEPISSIER, *Directeur Général, Fondation Jérôme Lejeune*

Votre présentation m'a particulièrement convaincu. La Fondation Jérôme Lejeune, pour sa part, se réunit à chaque fois qu'elle s'estime en situation de crispation ou d'échec.

Par ailleurs, le fait de permettre aux autres de s'exprimer est fondamental. La Fondation, par exemple, finance plus de 200 programmes de recherche. En cela, ses mem-

DÉFINIR UNE VISION, DONNER UN SENS À LA MISSION DE LA FONDATION

bres forment, avec ces chercheurs, une équipe travaillant au profit des autres. Cette démarche est essentielle : en effet, parvenir à décentraliser et donner des moyens à l'extérieur est un facteur de réussite.

Enfin, la Fondation milite pour la connaissance des échecs de la recherche. Aujourd'hui cependant, cela est difficile à admettre. Un facteur de réussite serait de communiquer sur les échecs du passé, afin que les équipes entamant des recherches ne s'engagent pas dans des voies sans issue.



LA MISSION INITIALE DE LA FONDATION : COMMENT MAINTENIR SA COHÉRENCE DANS LA DURÉE ? INTERROGATIONS ET RÉPONSES APPORTÉES PAR LA GOUVERNANCE (OU GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES)

Anke WOLFF SCARDIN

Chercheur associé – Institut Français du Gouvernement des Entreprises

Mesdames, Messieurs bonjour,

Merci beaucoup à Béatrice de Durfort pour votre introduction pertinente. Grand merci également à Paul Caroly pour son accueil dans ses lieux magnifiques. Enfin, je remercie vos équipes pour la parfaite préparation de ces deux jours.

C'est avec grand plaisir que j'ai répondu par l'affirmative à votre invitation, car vous êtes, permettez-moi d'utiliser ce terme de la méthodologie scientifique, un objet de recherche qui intrigue le chercheur en gouvernance. Je vous dirai un peu plus loin pourquoi.

Le questionnaire distribué à l'issue de l'Atelier des Fondations 2005 a fait ressortir une demande de réflexion sur la problématique de la cohérence de la mission. En effet, vous semblez être nombreux à constater l'impossibilité ou du moins une difficulté à maintenir les vœux du ou des fondateurs. Est-ce que le maintien de la mission initiale est toujours possible ou souhaitable ? Comment respecter les vœux initiaux en tenant compte des évolutions actuelles ? Est-ce que la volonté de conserver une cohérence dans le temps ne passe pas parfois par une nécessaire adaptation de la mission initiale ?

En tentant de répondre à ces interrogations, nous touchons un sujet délicat, car il met en question parfois l'existence même de la fondation. C'est un sujet à facettes multiples, car au vu des cas examinés jusqu'à présent, il est difficile de préconiser des recommandations type. Chaque fondation est une histoire unique (la plupart du temps d'ailleurs une très belle histoire d'une générosité exemplaire). Et je tiens ici à remercier également les différentes personnes qui ont consacré un peu de leur précieux temps. Cet exposé est aussi un peu le leur.

Notre intervention veut démontrer qu'il est possible de réfléchir de façon constructive sur la mission, de la faire évoluer en cas de nécessité. Pour se faire, nous allons découvrir des niveaux de difficulté différents suivant le type de fondation.

Nous avons divisé notre exposé en deux temps :

Je voudrais premièrement vous parler de mon courant de recherche : le gouvernement des entreprises. Il s'agit de démystifier ce courant appelé couramment en France 'gouvernance' ou même 'corporate governance' (**1 - La fondation et la gouvernance et 1. Qu'est-ce que la gouvernance ou le gouvernement des entreprises ?**).

Je présenterai ensuite quelques réflexions de la gouvernance concernant les enjeux autour de la mission (**2. La mission au centre des enjeux des parties prenantes**). Tout ceci restera un exposé peut-être un petit peu théorique. Et comme je suis moi-même un fervent défenseur d'une recherche qui combine un travail théorique avec la vérification des hypothèses sur le terrain d'observation, je suis absolument

ravie d'avoir à mes côtés Mme Kempf, qui nous a accordé son expertise dans le domaine en tant que Directrice de la Fondation Entente Franco-Allemande (**II**). Cette deuxième partie sera consacrée entièrement à cette fondation. Vous verrez comme elle a réussi à maîtriser l'évolution de sa mission par des dispositions statutaires, je dirais, peu banale.

Cet atelier s'enrichit également par vos témoignages. N'hésitez pas à nous faire part de votre expérience.

I - LA FONDATION ET LA GOUVERNANCE

1. QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE OU LE GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES ?

Il existe une controverse entre chercheurs en gouvernement des entreprises et en gouvernance. Les puristes de la langue française défendent la version française, l'autre groupe rétorque que le mot 'gouvernement' fait trop penser à une instance politique et préfèrent l'appellation 'gouvernance'. Les deux expressions veulent dire la même chose.

Le gouvernement des entreprises cherche à analyser la légitimité du pouvoir des dirigeants. Le dirigeant propriétaire de son entreprise jouit d'un pouvoir discrétionnaire. Le dirigeant d'une société anonyme des années 20 aux années 70 avait un pouvoir souverain, c'est-à-dire que ces décisions étaient motivées mais pas vraiment contrôlées. Depuis, nous constatons une autre forme dominante de pouvoir : le pouvoir contrôlé. Les décisions doivent être motivées mais sont aussi contrôlées.

Pour comprendre ces évolutions, nous examinons les dispositions légales et leur influence sur le comportement des parties prenantes d'une entreprise.

Je peux vous affirmer en outre que la gouvernance n'est pas née en France avec le rapport Viénot pendant les années 90. Elle n'est pas non plus apparue pour la première fois en 1932 avec les travaux remarquables de Berle et Means dans leur ouvrage "The structure of ownership and the theory of the firm".

En effet, depuis l'origine du capitalisme et notamment dès le début de la révolution industrielle, il existe une abondante littérature autour de la question de la légitimité du dirigeant. À titre d'exemple citons pour le XIX^e siècle des auteurs comme Saint-Simon, Fourier, De Play, Owen, Hamel ou Ozanam.

La recherche théorique de nos jours nous amène à nous éloigner de la théorie shareholder, jugée trop restrictive, vers la théorie stakeholder. Les shareholders ou actionnaires ne sont pas les seuls à avoir un impact sur le comportement du dirigeant d'aujourd'hui. La théorie des parties prenantes (stakeholder) tient mieux compte des nouveaux enjeux pour les entreprises.

Comme vous pouvez peut-être l'imaginer, les thèmes et objets de recherche sont très variés. En voici quelques exemples : la composition des Directoires et des Conseils de surveillance, la rémunération des dirigeants, les nouvelles formes de l'activisme, les administrateurs salariés, les conséquences de la mise en place des lois de comptes contraignantes comme le Sabarnes-Oxley-Act, les nouveaux enjeux de la communication, notamment la communication financière, mais aussi le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise...

Quelle est la place des fondations dans cet univers, me dites-vous à juste titre ?

L'intérêt grandissant pour les fondations en dehors de la recherche en gouvernance s'explique aussi par l'attention portée au développement durable. Une nouvelle ère de la citoyenneté, de la responsabilité sociale de tout un chacun semble prendre une

LA MISSION INITIALE DE LA FONDATION

place de plus en plus importante dans notre société. Nous constatons par exemple en France une augmentation du nombre de créations des fondations d'entreprises avec une accélération depuis 2001, alors que le statut légal existe depuis 16 ans. D'ailleurs, j'ai lu avec intérêt les analyses de la brochure "Créer sa fondation d'entreprise : quelles motivations ?" par les avocats d'Ernst and Young en partenariat avec le Centre Français des Fondations.

Comme je le disais au début de notre intervention, la fondation intrigue le chercheur en gouvernance. Dans une société anonyme, un investisseur donne son argent pour devenir actionnaire. Il détient alors un droit de propriété plus au moins grand au sein d'une entreprise en espérant un revenu sous forme de dividende.

Les bienfaiteurs d'une fondation abandonnent de fait leurs droits de propriété. Que ce soit par un donateur qui souhaite confier une somme relativement modeste lors d'une collecte ou par une ou quelques personnes lors de la création d'une fondation. Même si ces personnes se trouvent au sein des instances de décision de la fondation, leurs droits de propriété sont inexistantes. Comme il est défini au sein de la loi du 23 juillet 1987, il s'agit d'une affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif.

Nous nous trouvons devant un paradoxe du point de vue de la gouvernance : qui dit abandon du droit de propriété, dit aussi abandon du droit de contrôle. Comment légitimer alors le pouvoir des instances de décision d'une fondation ? De surcroît, nombreuses sont les fondations qui sont gérées comme une véritable entreprise capitalistique. Elles gèrent des budgets conséquents, mettent en œuvre leurs missions au sein de structures complexes, redistribuent beaucoup d'argent, tellement même, que le monde de la recherche commence à qualifier le secteur à but non lucratif comme une nouvelle forme de capitalisme : le capitalisme philanthropique.

Nous devons nous interroger alors sur l'objectif premier d'une fondation. C'est ce que nous allons faire au sein de la prochaine partie.

2. LA MISSION AU CENTRE DES ENJEUX DES PARTIES PRENANTES

L'objectif premier d'une entreprise est de dégager du profit. La mesure de performance pour des investisseurs potentiels est la capacité de dégager du profit.

Il n'en est évidemment pas de même pour une fondation. La fondation a (généralement) l'ambition d'agir pour une œuvre d'intérêt général, qui représente une plus noble cause que celle de faire du profit.

Analysons les intérêts des parties prenantes d'une fondation. Par "partie prenante" (ou stakeholder), nous comprenons tout acteur interne ou externe qui est concerné par le bon fonctionnement de la fondation.

L'acte de la donation est un acte de confiance. Si la fondation déçoit dans la mise en œuvre de sa mission, le donateur ne renouvellera pas son engagement vis-à-vis d'elle.

Les instances de décision et de gestion doivent veiller à cette bonne mise en œuvre. Pour le cas d'une fondation reconnue d'utilité publique, les représentants de l'Etat instaurent, du moins théoriquement, une veille. Il est de l'intérêt de la fondation de conserver cette reconnaissance.

L'objectif principal est donc la mise en œuvre réussie de la mission fixée au sein des statuts. Elle devient le garant de la pérennité de la fondation. La notion de la cohé-

rence introduit le facteur temps et nous définissons la cohérence de la mission comme l'adaptabilité de la fondation aux réalités changeantes.

Il y a cohérence de la mission, si son objet n'est pas mis en question par des évolutions extérieures à la fondation ou si la fondation a su adapter sa mission, qui passe obligatoirement par une modification des statuts.

Nombreuses sont des personnes porteuses d'un projet de création d'une fondation qui n'ont pas suffisamment réfléchi à la mission et son éventuelle durée de vie. Pour une fondation existante la sortie de l'impasse est souvent difficile, voir impossible. Une certaine inertie s'installe qui fige la mise en œuvre de la mission d'intérêt général et réduit la fondation, même provisoirement, à une entreprise de gestion de patrimoine. Alors que l'initiative du départ était absolument louable.

Comment parvenir au maintien de la cohérence dans la durée ?

De manière générale, il faut y avoir une prise de conscience des parties prenantes internes de la fondation.

Concernant une fondation naissante, la réflexion profonde avant le dépôt des statuts, éventuellement assistée par un conseil avisé comme celui du Centre Français des Fondations ou de la Fondation de France, me paraît important.

Pour une fondation existante, il s'agit d'instaurer des systèmes de veille, d'analyse ou de réflexion sur ce thème. Les dispositions statutaires laissent ici une grande liberté : création de comité d'organisation, par exemple.

Beaucoup de fondations critiquent la lourdeur administrative en cas de changement statutaire qui est ressenti comme un frein, en particulier s'il s'agit d'une fondation reconnue d'utilité publique. Il serait intéressant de débattre sur les possibilités d'un allègement des procédures administratives et dans quelle mesure un allègement mettra en cause le contrôle étatique.

Une analyse des dispositions statutaires par type de fondation permet d'établir un classement par degré de difficulté concernant la mise en œuvre de la cohérence de la mission. Chaque type de fondation peut avoir un degré de difficulté différent.

Nous évoquons ici trois types de Fondation :

- la Fondation d'entreprise ;
- la Fondation reconnue d'utilité publique ;
- la Fondation abritée.

Nous avons volontairement pris la Fondation créée par voix testamentaire à part, même si elle peut être abritée ou d'utilité publique. En effet, le maintien de la cohérence dans la durée pour une Fondation créée par voix testamentaire semble plus difficile : le respect des vœux est perçu comme une sorte de loi incontournable qui freine, limite ou empêche une possible adaptation, d'où son classement à part au sein du tableau.

LA MISSION INITIALE DE LA FONDATION

Type de fondation	Parties prenantes concernées	Adaptation de la mission	Degré de difficulté
Fondation par voix testamentaire	Descendance, Instances de décision, représentant de l'Etat	Exceptionnelle	○○○
Fondation reconnue d'utilité publique	Représentant de l'Etat, Instances de décision	Possible	○○
Fondation abritée	Représentant de la FdF, Instances de décision	Possible	○○
Fondation d'entreprise	Conseil d'administration de la fondation, Directoire de l'entreprise	Facile	○

En vue des recherches effectuées dans le domaine des fondations et face aux réalités différentes et complexes des fondations reconnues d'utilité publique ou des fondations abritées, nous les identifions ici comme les deux types de fondation pour lesquels une adaptation est par définition possible avec un degré de difficulté moyen. La fondation d'entreprise, par contre, jouit de par ses statuts d'une révision quasi automatique, comme ses activités d'intérêt public sont fixées au sein d'un programme pluriannuel.

Nous avons ici parlé des dispositions légales qui permettent le maintien de la cohérence de la mission dans la durée. Il serait intéressant de savoir si les possibilités instaurées par le législateur sont véritablement saisies. Pendant notre discussion après l'intervention de Mme Kempf, il serait intéressant de connaître vos propres expériences personnelles.

Mais passons d'abord, si vous le voulez bien, à l'expérience de la Fondation Entente Franco-Allemande (FEFA) qui nous témoignera d'une évolution absolument réussie de la mission. Je laisse la parole à Mme André Kempf. Merci de votre attention.

II - EVOLUTION RÉUSSIE DE LA MISSION DE LA FONDATION ENTENTE FRANCO-ALLEMANDE (FEFA)

Andrée KEMPF

Directrice – Fondation Entente Franco-Allemande

En préalable, je tenais à remercier le Centre Français des Fondations d'exister. Travaillant depuis 1981 au sein de la FEFA, j'ai parfois traversé de grands moments de solitude.

Mon intervention portera sur la pratique d'une Fondation au quotidien, qui est la rencontre d'une mission avec des hommes et des motivations. Inscrite au répertoire des fondations reconnues d'utilité publique et siégeant à Strasbourg, la FEFA est une fondation de droit local.

C'est la volonté politique qui a mis fin à 40 années de lutte et de revendications menées par les associations d'anciens combattants pour l'indemnisation d'un crime de guerre. La signature d'un accord international le 31 mars 1981 par MM. Valéry Giscard d'Estaing, Président de la République française et Monsieur Helmut Schmidt, Chancelier de la République Fédérale d'Allemagne, prévoit le versement d'une contribution de 250 millions de DM à la Fondation Entente franco-allemande (FEFA) à

Strasbourg pour indemniser les Alsaciens-Mosellans incorporés de force dans l'armée allemande.

L'installation de la fondation a eu lieu le 16 novembre 1981 à la Préfecture de Strasbourg par M. Jean Laurian, Ministre des Anciens Combattants.

Le Président de la République française et le Chancelier allemand n'ont cependant pas voulu limiter l'objet de la Fondation à un bureau de paiement. "ENTENTE FRANCO-ALLEMANDE", le nom de la fondation, traduit à lui seul la volonté des fondateurs. Cette volonté est confirmée par une double mention statutaire précisant l'objet de la fondation qui est de :

- Recevoir les sommes que la République Fédérale d'Allemagne mettra à sa disposition en vue du règlement des questions particulières relatives à l'enrôlement de force des ressortissants français du Haut-Rhin, du Bas-Rhin et de la Moselle dans l'armée allemande, ainsi que de développer, par d'autres projets, la coopération entre la France et la République Fédérale d'Allemagne.
- Répartir ces sommes et celles provenant d'autres sources pour contribuer au règlement des problèmes sociaux des anciens combattants incorporés de force ou de leurs ayants-droits et pour développer par d'autres projets la coopération entre la France et la République Fédérale d'Allemagne.

En cas de dissolution, son patrimoine sera attribué à l'Office franco-allemand pour la jeunesse.

La fondation a donc deux missions : une mission de réparation d'un préjudice issu du passé, par l'indemnisation des bénéficiaires mentionnés et du règlement de leurs problèmes sociaux, et une mission de projection dans l'avenir par le développement de la coopération franco-allemande.

Le capital initial de 250 millions de DM (771 millions de F - 117 millions d'€) a été versé en trois tranches : la première en 1984, les suivantes en 1985 et 1986.

Ce capital sera intégralement consacré au versement de l'indemnisation. Le financement du fonctionnement, des actions sociales et culturelles et de la coopération franco-allemande est prélevé des intérêts de ce capital, à l'époque placé dans l'attente de sa répartition. Une commission des Finances a été mise en place pour le placement des fonds en gestion directe et je salue M. Michel Lainé, membre de cette commission, et dont les conseils nous sont précieux.

Au cours de son existence, la Fondation a été placée sous l'autorité de trois présidents :

- de 1981 à 1997 : Marcel Uttenweiller ;
- de 1998 à 2002 : Jean Laurain, ancien ministre ;
- depuis 2002 : André Bord, ancien ministre ;

Le Comité Directeur est composé de 12 membres, tous bénévoles. Le président est nommé par le Ministre des Anciens Combattants ; la moitié des membres du Comité Directeur est composée de représentants des associations les plus représentatives des incorporés de force dans l'armée allemande ; trois personnalités sont nommées en raison de leur compétence, respectivement par le Préfet du Haut-Rhin, du Bas-Rhin et de la Moselle ; et les deux directeurs interdépartementaux des Anciens Combattants siègent es-qualité.

La diversité des origines socioprofessionnelles est un gage de la qualité des débats.

LA MISSION INITIALE DE LA FONDATION

Ainsi en 2006, le bureau de la FEFA était composé d'un ancien ministre, d'un banquier et de deux avocats.

Enfin, le fonctionnement s'appuie sur une équipe de personnel de 7 membres.

La première étape de l'activité de la FEFA a porté sur l'indemnisation et les problèmes y étant liés, en vue d'en calculer le montant. Apparaît la première difficulté. En effet, le nombre de parties prenantes était inconnu. Les historiens s'accordaient sur le chiffre de 130 à 140 000 Alsaciens-Mosellans incorporés de force dans l'armée allemande. Avec 40 000 morts et disparus et 40 000 blessés, l'Alsace-Moselle est la région française qui a payé le plus lourd tribut lors du second conflit mondial. Dans la mesure où beaucoup des jeunes incorporés de force avaient à peine 20 ans, nombre d'entre eux servirent de chair à canon en Russie.

Le diviseur retenu a été fixé à 100 000.

A ce jour 86 500 ressortissants ont été indemnisés à hauteur de 1 387,29 euros (9100 F) sous forme d'un versement initial de 1143,37 euros (7500 F) et d'un versement complémentaire de 243,92 euros (1600 F).

Au début des années 90, ayant achevé la mission d'indemnisation, se situe le premier tournant de l'activité de la FEFA. Se posait la question de son évolution et de son adaptation, ce qui a impliqué :

- un changement de travail pour le personnel ;
- une requalification et redéfinition des postes de travail ;
- une mise en œuvre de nouveaux schémas d'organisation. Le passage de la première à la seconde mission a eu des conséquences importantes sur l'organisation et a donné lieu à une refonte totale des services. Ce virage a été négocié avec le personnel en place. Un audit externe a évalué les nouvelles procédures et nous avons effectué les réajustements utiles. Cette nouvelle activité a nécessité une restructuration administrative rigoureuse mais souple et évolutive.

La seconde étape a porté sur le développement d'actions sociales et culturelles dans des domaines de compétence très variés.

- le mémorial de Schirmeck ;
- les travaux réalisés sur les archives ;
- l'organisation de colloques ; les secours exceptionnels accordés sous conditions de ressources ;
- l'établissement de conventions d'admission prioritaire dans des maisons de retraite, USLD et unités Alzheimer

Pour l'USLD Ste-Elisabeth située à Strasbourg, la FEFA a réussi à sensibiliser la solidarité de l'ensemble du monde combattant au niveau national en mobilisant les concours financiers à hauteur de 50 % du coût de la construction de cette unité de soins de longue durée.

La FEFA a joué un rôle de promoteur de l'idée du Mémorial de Schirmeck, ouvert en 2005. La mémoire régionale a vécu en discordance avec la mémoire nationale et l'indemnisation a servi de révélateur pour cette page d'histoire. Sont publiés de nombreux ouvrages autobiographiques, des livres d'histoire, de thèses, de doctorats, avec des actions mémoire envers les jeunes, une production cinématographique et de pièces de théâtre. La FEFA a créé un centre de documentation, dédié à l'annexion

de l'Alsace et de la Moselle et à l'incorporation de force. Un concours a été mis en place avec le Rectorat pour les bacheliers présentant un travail dans le cadre de l'option "Langue et culture régionale".

Par ailleurs, la FEFA a pris contact avec les archives allemandes et participé à la signature de l'accord franco-russe à MOSCOU en 1995 pour la communication des archives des prisonniers de guerre français en Russie au cours du second conflit mondial.

Enfin, la FEFA a organisé, en 2004, un colloque sur les résistances des Alsaciens-Mosellans durant la seconde guerre mondiale.

La troisième étape va consister à développer la coopération franco-allemande, avec le président André Bord, ancien ministre et président de la Commission Interministérielle de Coopération franco-allemande au Ministère des Affaires Etrangères pendant 17 ans. Ce qui va beaucoup faciliter notre tâche.

Parmi les exemples les plus emblématiques, citons :

- **L'IRCAD** : la FEFA a soutenu ce projet lors de sa création car les cancers de l'appareil digestif constituent la pathologie la plus répandue parmi les anciens incorporés de force. Le Pr Jacques Marescaux, qui préside l'IRCAD, a aujourd'hui une reconnaissance internationale avec l'opération LINDBERGH. De plus il s'est vu confier par le Président de la République Jacques Chirac la responsabilité du Pôle d'innovation thérapeutique/ Pôle de compétitivité à visée mondiale.

- **la participation au centre français de Berlin**

- **la recherche de partenaires et d'experts**

Un partenariat a été conclu avec l'Institut de recherche DFI – Deutsch-Französisches Institut - à Ludwigsbourg, qui a abouti à la publication d'un rapport transmis aux deux gouvernements et aux ministres concernés sur "La cohésion de l'Etat social : comparaison franco-allemande".

Après la constitution d'un groupe de prospective baptisé "Rhin 2020" et en collaboration avec la FEFA et le DFI, a été publié le répertoire des organismes œuvrant dans la coopération transfrontalière, et fait réaliser un sondage par la SOFRES sur les attentes de la population de l'espace rhénan.

- **Forum Chine / Europe** à NANSHA/CANTON en 2005 avec intervention de la FEFA sur le concept de réconciliation. 60 ans après la fin de la guerre en effet, la Chine ne s'est réconciliée avec aucun de ses voisins.

- **Colloque franco-allemand "Femmes et stratégies de pouvoir" à l'ENA le 6 octobre 2006**, au cours duquel le prix Brigitte-Sauzay a été décerné pour la première fois à Mme Annette Schavan, ministre fédérale de la formation et de la recherche.

Enfin, deux prix ont été mis en place :

- **le grand Prix Entente franco-allemande ;**

- **le Prix Brigitte-Sauzay.**

Total investi : près de 12 millions d'euros à plus de 3 000 bénéficiaires.

En conclusion, la Fondation est devenue une Fondation mixte, puisqu'elle organise désormais des événements.

Organiser une conférence de presse, un colloque, un voyage à l'étranger, s'occuper des relations avec les instances ministérielles, accueillir des personnalités officielles,

LA MISSION INITIALE DE LA FONDATION

gérer les querelles d'historiens et les humeurs des artistes, placer nos fonds au meilleur taux, affronter la convoitise et l'envie, être attentif aux médias, participer et intervenir aux colloques, etc., sont notre lot quotidien ! Cela requiert un état d'esprit impliquant flexibilité, efficacité, rigueur ; et de bons nerfs et beaucoup d'humour ! L'activité de la Fondation a été l'occasion de jeter un pont entre générations grâce au travail de mémoire qui a pu s'accomplir, en permettant la réconciliation, pour aboutir à la coopération qui est la dimension politique qui consacre de fait le dépassement du conflit.

Le concept de réconciliation présenté en Chine peut servir à d'autres pays. La FEFA a transcendé sa mission, dont l'origine visait la réparation d'un crime de guerre, pour aider les pays à la recherche de la paix grâce au modèle franco-allemand.

Francis CHARHON

Les deux derniers exposés emportent-ils des commentaires ?

Dominique LEMAISTRE

La dernière grille portant sur les différentes formes juridiques de Fondation emporte des commentaires. Elle fait mention de trois régimes juridiques, aux côtés desquels figure une Fondation créée par voie testamentaire. Ce classement est inhérent à la projection d'une Fondation dans le temps et au respect de son objet initial. Cela étant, des fondations abritées ou d'utilité publique peuvent être créées par voie testamentaire, les fondations d'entreprises, pour leur part, ont des durées de vie très limitées.

Quoi qu'il en soit, il m'apparaît important de maîtriser les formes juridiques. Il est délicat, à cet égard, de s'éloigner de la volonté du fondateur. Si je suis en faveur de la souplesse, il est souvent nécessaire de ne pas défaire l'esprit initial. En effet, je suis profondément attachée au parallélisme des formes.

Anke WOLFF SCARDIN

Absolument. Quoi qu'il en soit, il est délicat de formuler des recommandations générales, tous les cas étant uniques.

Dominique LEMAISTRE

Certaines Fondations abritées sont extrêmement difficiles à changer. Il m'est arrivé de m'opposer à des Conseils d'Administration qui entendaient changer complètement l'objet d'une Fondation, en dépit de la volonté du testateur. Enfin, il m'apparaît aujourd'hui préférable de créer des Fondations à durée de vie limitée que des Fondations pérennes.

Anke WOLFF SCARDIN

L'exemple de la FEFA est éloquent. En effet, alors que cette Fondation présentait des missions spécifiques, elle s'est ensuite tournée vers une démarche plus globale, relative à la coopération franco-allemande.

Dominique LEMAISTRE

Les objets d'une Fondation doivent être en rapport avec ses moyens. De plus, il m'ap-

paraît essentiel de ne pas être trop restrictif dans les objets d'une Fondation, mais de fixer des priorités. Cette démarche présente l'intérêt, en cas d'une éradication d'une maladie objet par exemple, de pouvoir créer de nouvelles thématiques.

DE LA SALLE

Est-il possible de modifier l'objet des Fondations abritées dotées par voie testamentaire avec intervention d'un juge ?

Anke WOLFF SCARDIN

Absolument. Le droit français permet d'aller demander aux tribunaux une révision de charge au bout de 10 ans. Cette disposition est sage, d'aucuns ne se rendant pas compte de la nécessaire prise en compte des moyens et des évolutions.

Simone TIMAR

Andrée KEMPF, *quid* de votre positionnement, en qualité de directrice salariée, à l'égard de vos administrateurs bénévoles ? Jouez-vous un rôle exécutif ? Impulsez-vous les initiatives ?

Andrée KEMPF

Je suis intimement liée à la vie de la Fondation. Pour que le dispositif fonctionne bien, il est fondamental d'accorder la direction, les présidents et les administrateurs. Quoi qu'il en soit, tout s'est toujours bien passé. Jean Laurain, président en 1981, et André Bord étaient tous deux des hommes politiques, de gauche pour le premier et de droite pour le second. Cela n'a posé aucun problème, l'objectif de la Fondation étant compris.

Francis CHARHON

Anke Wolff Scardin a plaidé pour un assouplissement des dispositifs existant. À mon sens cependant, ils sont relativement ouverts aujourd'hui. La loi de 2003 a changé les choses, emportant :

- la modification des statuts-types au niveau du Conseil d'Etat ;
- la possibilité de créer des Fondations à durée de vie limitée.

Le problème renvoie principalement au suivi, par l'Administration en général et le Conseil d'Etat en particulier, des nouvelles pratiques.

Anke WOLFF SCARDIN

Absolument. Un représentant de la Fondation d'Auteuil peut-il évoquer le changement de nom lié à une modification de mission ?

Valérie LOCHËN, Directrice du contrôle, Fondation d'Auteuil

Ce changement de nom avait été évoqué l'an passé : l'ancienne Fondation des orphelins apprentis d'Auteuil est devenue la Fondation d'Auteuil. En effet, les jeunes que nous accueillons n'étaient ni des apprentis ni des orphelins, ce qui nous plaçait en décalage avec les familles et les donateurs. Enfin, le changement de nom traduisait un travail de modernisation réel.

LA MISSION INITIALE DE LA FONDATION

Quoi qu'il en soit, ce changement a fait évoluer l'image de la Fondation, dont les statuts conservent encore cependant le nom d'origine.

Anke WOLFF SCARDIN

Le changement de nom statutaire est prévu, me semble-t-il.

Valérie LÖCHEN

Oui. De plus, le nom de la Fondation se décline bien (Auteuil Vacances Loisirs, Auteuil International etc.).

Xavier DOUTRIAUX, Président honoraire, Fondation de Blérancourt

A l'origine notre Fondation s'appelait l'Hospice d'Orphelins de Blérancourt. Depuis 40 ans, elle s'appelle Fondation de Blérancourt.

Francis CHARHON

Il m'apparaît, quoi qu'il en soit, essentiel de conserver l'histoire d'une Fondation. Il est toujours nécessaire, à un moment donné, de remonter aux racines des Fondations, lesquelles explicitent les changements vécus.

Philippe-Henri DUTHEIL

Les Fondations d'entreprises, de par mon expérience, ne sont pas aussi aisées à gérer qu'il y paraît. En effet, il est parfois très complexe de les faire évoluer.

Par ailleurs, le titre "ondation et gouvernance" relève d'un non-sens. En effet, la gouvernance est assurément un défi qu'il conviendra de relever. Le profil sociologique et démographique actuel des dirigeants des associations est éloquent : ils sont soit retraités, soit cadres supérieurs, soit professions libérales.

Pour pallier cette difficulté, il a été proposé de rémunérer les dirigeants d'associations, ce qui est une solution que je déplore. C'est une mauvaise réponse, ou du moins une réponse parcellaire à une excellente question.

Enfin, le Conseil d'Etat indique élaborer des statuts types de Fondation ou d'associations. Or, il ne s'agit pas de statuts-types à proprement parler mais de modèles de statuts, ce n'est pas du tout la même chose !

Francis CHARHON

Le Ministère de l'Intérieur est plus ouvert que ne l'est le Conseil d'Etat sur ce point. Ce dernier ne publie pas ses avis, ce qui empêche toute jurisprudence. Or, il n'a de cesse de donner des conseils et de plaider la transparence ; aussi devrait-il accorder ses actes à ses paroles. Quoi qu'il en soit, la publication des avis du Conseil d'Etat marquerait une évolution positive.

Pour cela, le dialogue est nécessaire. Ainsi, en 2007, nous pourrions convier un membre du Conseil d'Etat, pour évoquer l'évolution des Fondations. Enfin, le Conseil d'Etat n'est jamais que la continuité du Conseil Royal, exprimant encore de fortes réticences à l'égard des Fondations.

PROGRAMME D'ACCUEIL ET DE FORMATION POUR PROFESSIONNELS DES FONDATIONS D'EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE AU SEIN DES FONDATIONS D'EUROPE OCCIDENTALE

Witold GNAUCK

Directeur du "International Fellowship Programm" - Centre Européen des Fondations

Bonjour à toutes et à tous. En préalable, je tenais à remercier le Centre Français des Fondations de me donner l'occasion de vous présenter un programme qui, je l'espère, pourrait intéresser vos organisations. Je suis manager de projets au sein de la Fondation Robert Bosch, l'une des plus grandes Fondations allemandes. Depuis six mois, j'ai été détaché auprès du Centre Européen des Fondations : c'est de cette fonction que j'entends vous entretenir.

Le "International Fellowship Programme" a été créé pour soutenir le développement de la société civile dans les pays d'Europe centrale et orientale. En effet, six Fondations européennes et américaines travaillant dans cette région ont décidé de lancer une nouvelle initiative destinée à contribuer à la reconstruction des Fondations et, plus généralement, de la société civile dans cette région. Pour des raisons historiques assez connues, celle-ci n'accueille que très peu de "véritables" Fondations, c'est-à-dire disposant d'un financement autonome. Cependant, elle compte nombre d'organisations à but non lucratif, affichant une expérience de travail de plusieurs années. Ce sont elles qui constituent l'infrastructure philanthropique de l'avenir.

Le programme évoqué tend au transfert de méthodes et de savoir-faire entre deux organisations, par le séjour de travail d'un membre du personnel dans l'une de ces organisations. Les personnes y participant ont un premier degré universitaire et trois ans d'expérience professionnelle au minimum. Ils sont sélectionnés selon divers critères, en plus de ceux que je viens de mentionner :

- Elles doivent avoir des perspectives de carrière dans leur institution d'appartenance afin d'être en mesure d'y transférer leur expérience après leur séjour de travail.
- Elles doivent posséder des compétences linguistiques. En effet, la connaissance des langues est un sujet très important pour ce type de projet. Jusqu'à présent, la plupart des séjours de travail ont pris place au sein d'organisations localisées au Royaume-Uni, parce que la forte majorité des candidats parlent l'anglais beaucoup mieux que toute autre langue étrangère. Cependant, quelques participants ont rejoint des organisations en Allemagne, aux Pays-Bas, en Suède ou à Bruxelles. Quoiqu'il en soit, l'anglais a monopolisé, à un certain degré, le domaine des relations internationales.

Par ailleurs, le programme se fonde, dans un premier temps, sur la sélection d'environ 15 participants, provenant de huit pays : la Bulgarie, la Hongrie, la Pologne, la Roumanie, la Slovaquie, la Slovénie, la République Tchèque et l'Ukraine.

Dans un deuxième temps, les candidats sélectionnés sont répartis dans des structures d'accueil selon leurs profils et leurs compétences.

Dans un troisième temps sont organisées des réunions de préparation, associant les "mentors" des institutions d'accueil. À l'issue de leurs séjours, d'une durée comprise entre 3 et 12 semaines, les participants assistent à une réunion de bilan et d'évaluation.

Quoiqu'il en soit, les participants ne sont pas des étudiants, mais des personnes avec

quelques années d'expérience professionnelle dans le secteur non-lucratif ou dans d'autres domaines. Parfois, ils occupent des fonctions de directeurs d'organisations ou d'experts, en matière de migration ou d'environnement par exemple. Le programme ne fixe aucune limite d'âge : seuls sont pris en compte la performance et l'impact probable sur le développement de la philanthropie dans la région ou le pays d'origine des candidats. Ces derniers, grâce à leurs qualités personnelles, peuvent d'ailleurs également apporter de nouvelles idées à leurs organisations d'accueil.

Les tâches qu'ils sont appelés à effectuer dépendent de leurs profils et des réunions de préparation. En effet, la préparation du séjour est une donnée fondamentale, prise en compte au cours de la réunion de présentation.

Au cours des deux premiers cycles du programme, des coopérations se sont parfois nouées, se prolongeant au-delà même du séjour. Ainsi, le séjour d'une participante ukrainienne au sein d'une Fondation allemande fait valeur d'exemple : les deux organisations sont en train d'établir une nouvelle organisation destinée à l'amélioration de la coopération culturelle entre leurs deux pays.

La troisième session se déroulera d'avril à juin 2007. À cet effet, Ioana Muresan, Directrice de l'ONG "Bureau du Conseil aux Citoyens" (Cluj Napoca en Roumanie), entend séjourner dans une organisation étrangère. Elle est intéressée aux questions de l'Administration et du développement local, et de la coopération entre l'Administration publique, l'économie et les organisations à but non lucratif. Elle recherche une organisation française prête à l'accueillir pour une durée de 8, 10 ou 12 semaines. Si sa candidature vous intéresse ou si vous entendez obtenir plus d'informations sur le programme présenté, je vous invite à me contacter. Je vous remercie pour votre attention.

LES OUTILS DU DROIT DU TRAVAIL AU SERVICE DES MISSIONS DE LA FONDATION : BOURSES, CONTRATS DE MISSION, CDD, BÉNÉVOLAT... MISE EN ŒUVRE ET CONTRAINTES

Paul CAROLY

Secrétaire général – Fondation Mérieux

À mes côtés est assis Maître Bernard Brioude. Lors de mon arrivée au sein de la Fondation Mérieux en 2001, il conduisait un audit dédié à l'optimisation des Ressources Humaines. Depuis lors, il est devenu l'un de nos plus fidèles consultants. Sur ses conseils ainsi, divers outils de flexibilité ont été adoptés.

I – CONSTRUIRE LES RESSOURCES DE NOS AMBITIONS

Travailler dans une Fondation crée des opportunités, une Fondation étant un lieu de neutralité. De même, elle est un outil de flexibilité, mis au service de projets. À ce titre, une Fondation dispose de capacités de mise en œuvre d'équipes dédiées à des projets. Les résultats obtenus, en plus d'être étudiés d'un point de vue quantitatif, le sont sur le plan qualitatif.

Par ailleurs, une Fondation dispose d'une souplesse économique que n'ont pas les entreprises traditionnelles. Ainsi, elle peut prendre des paris en lançant un projet, sans avoir forcément une vision des impacts en découlant. Par exemple, la formation à distance apparaît un domaine intéressant : contrairement à une entreprise, une Fondation a les moyens d'engager une forme de pari sur le sujet.

D'un point de vue spécifique, la Fondation Mérieux a l'ambition de bâtir un projet d'équipe et dispose d'une solidité financière qui lui permet d'adopter une approche "seed money". Elle a également accès à l'expertise émanant du Groupe Mérieux et de ses partenaires, avec une réelle facilité thématique et géographique. Cette démarche, quoi qu'il en soit, s'établit dans la plus grande transparence. En outre, la Fondation attire des compétences nombreuses, du fait de son réseau et de sa réputation.

Cela étant, la Fondation est soumise à des contraintes, liées à :

- la rigidité du Code du Travail ;
- l'exercice d'une approche budgétaire limitée par des budgets annuels, des engagements autorisés bi-annuels au maximum ;
- des financements extérieurs limités – voire impossibles – en matière de ressources humaines et de maîtrise obligatoire des frais de structures et des risques juridiques.

Par ailleurs, le *business-model* de la Fondation est basé sur l'appropriation rapide des projets par les partenaires. Il est établi à leur profit, ce qui pose la question de la réattribution des RH suite aux projets.

Paradoxalement, la flexibilité est une donnée essentielle, la Fondation devant réagir rapidement et s'adapter aux besoins. Ainsi, en cours d'année, il lui appartient parfois de réajuster ses programmes.

La compétence de la Fondation, de plus, doit se transmettre ce qui emporte la nécessaire mise en œuvre d'une politique de "knowledge management" à long terme. En effet, la continuité est de mise dans un souci de capitalisation. Aussi la pérennité de la compétence interne est-elle une donnée essentielle.

Le métier de la Fondation, par ailleurs, est marqué par une complexité croissante. C'est pourquoi la Fondation a recours :

- à des prestations de conseil, de manière ponctuelle ou récurrente ;
- à des détachements de compétences (ou mécénat de compétences).

Sa mission intègre également les notions de partage et d'ouverture, qu'elles concernent les boursiers ou les stagiaires. Ainsi, pendant plusieurs mois, la Fondation a accueilli des Cambodgiens, dont la gestion devait s'opérer conformément aux dispositifs fixés par le Droit du Travail. Par le passé, la Fondation Mérieux avait recours à des boursiers. Elle a été dans l'obligation de rompre avec cette pratique.

Par ailleurs, l'activité de la Fondation est saisonnière pour ce qui concerne son centre de conférences. Entre 2001 et 2006, elle a restructuré ses ressources humaines. Ainsi, en 2001, elle s'était fixée 5 règles :

- respecter sa mission ;
- être innovante mais irréprochable sur le plan du Droit du Travail ;
- être réactive ;
- être juste envers les salariés ;
- maîtriser les coûts et les risques.

En 2001, la Fondation, qui s'appuyait sur 4 sites, avait massivement recours au transfert de charges : sa masse salariale était donc conséquente. Elle recourait massivement aux CDD et à l'intérim et ne disposait d'aucun référentiel commun, d'aucun site à l'étranger, d'aucune filiale opérationnelle. En son sein, coexistaient divers statuts. Face à ce constat, la thématique des contrats de travail a été analysée, notamment par le prisme des liens de subordination. Cette démarche a emporté la requalification de certains contrats. De même, des réflexions ont été engagées sur les conditions de rupture, notamment en fin de projet.

Par la suite une charte du temps de travail a été mise en place, ainsi qu'une réflexion sur la saisonnalité. Enfin, des travaux ont concerné les lieux de travail. Par exemple, un responsable de projet est aujourd'hui salarié d'une société partenaire, laquelle nous en refacture l'intégralité du coût. Sur le plan du management, la situation est délicate, sa rémunération étant versée par son entité d'origine et sa position hiérarchique étant complexe. Le détachement, de même, a fait l'objet de travaux, tout comme les VIE.

Désormais, la Fondation affiche :

- 2 sites en France ;
- 5 sites à l'étranger ;
- 1 filiale commerciale, gérée par une société commerciale ;
- des détachements de compétences ;
- 7 expatriés ou détachés à l'étranger ;
- des réflexions sur les risques.

De même, la Fondation :

- a arrêté l'octroi de bourses scientifiques ;
- a mis un terme au bénévolat ;
- a recours aux VIE ;
- a développé une politique salariale commune ;
- dispose de 7 programmes pluriannuels financiers, avec un business-plan très ambitieux (lancement des programmes au Laos et à Madagascar).

La Fondation dispose désormais de 27,3 ETP, hors main d'œuvre locale malienne. En 2007, ce nombre devrait croître, pour être porté à la hauteur des ambitions poursuivies. Ces ressources se répartissent comme suit :

- 5 personnes œuvrant dans un site annualisé ;
- 4 expatriés ;
- 3 contrats de mission ;
- 1 CDD pour surcroît d'activité ;
- 1 CDD saisonnier ;
- 2 contrats de VIE ;
- 1 détachement "transfert de charge" ;
- 6 contrats de consulting.

II - COMMENT ADAPTER LES INTERVENANTS ET LES SALARIÉS AUX MISSIONS DES FONDATIONS ?

Maître Bernard BRIOUDE

Avocat en droit social – Cabinet juridique Saône Rhône

1. INTRODUCTION

Maître Bernard BRIOUDE

Le droit du travail s'applique à tous. De nos interventions, vous devez retenir des réflexes à observer. En effet, il est essentiel d'identifier les risques, afin de les mesurer et de les analyser pour éventuellement les prendre et les assumer.

Le Droit du Travail, en dépit de sa rigidité, offre nombre de possibilités d'adaptation des contrats et des personnes à l'évolution des Fondations. En conséquence, il est fondamental de procéder à un suivi permanent du Droit Social. De même, le Droit du Travail renvoie au champ collectif et au champ individuel. Mon intervention portera sur ce dernier volet. Cela étant, le premier d'entre eux ne doit pas être négligé, certains mécanismes collectifs permettant l'adaptation aux situations rencontrées.

La notion de lien de subordination est essentielle. Gravitent autour de votre activité des salariés, des consultants, des bénévoles, des stagiaires... Se pose, en conséquence, la question de leur lien de subordination, lequel détermine la forme du rapport individuel. Cela étant, la notion évoquée est considérée au cas par cas, ce qui la rend complexe.

Le contrat de travail se définit comme « *un contrat par lequel une personne s'engage à travailler pour le compte et sous la direction d'une autre personne, moyennant rémunération* ». En conséquence, la dénomination des contrats ou la volonté des parties n'entrent pas en ligne de compte. De fait, un contrôle ou un événement peuvent entraîner des requalifications de contrats. Ces risques de requalification peuvent provenir :

- d'un contrôle URSSAF ;
- des salariés eux-mêmes ;
- d'un accident (inspection du travail ou salariés eux-mêmes, dans un souci de couverture).

Les éléments caractéristiques d'un contrat de travail sont la fourniture d'un travail,

une rémunération et un lien de subordination juridique. Depuis 1997, les définitions retenues par l'URSSAF et par le Code du Travail sont identiques. Dans la jurisprudence, les conclusions diffèrent cependant, étant établies au cas par cas.

En matière de subordination, sont à considérer des éléments liés aux conditions de travail. L'exercice d'une activité au profit d'une entreprise et la notion de dépendance économique peuvent également entraîner une requalification en contrat de travail. Enfin, peuvent exister différents types de relations : contrats d'entreprise, mandats, contrats de stagiaires.

2. STATUT DES SALARIÉS

Le droit social, aujourd'hui, offre de la flexibilité. En matière de contrat de travail, le contrat de droit commun est le CDI. Cela étant, ce dernier n'est pas synonyme de rigidité : à nous de le rendre aussi souple que possible. Certes, certains de ses éléments sont figés. De plus, la "proportionnalité aux buts recherchés" en est une limite légale.

Par le passé, les employeurs avaient introduit une très grande souplesse. Désormais la jurisprudence s'est développée sur :

- les clauses de non-concurrence ;
- la mobilité.

Vos clauses, si elles ont été rédigées il y a 3 ans, ne sont probablement plus valables.

Au cours de la matinée ont été évoquées les lettres de mission. Elles ne renvoient pas à une disposition obligatoire mais peuvent apporter de la souplesse aux contrats de travail. De même, les organismes non-lucratifs ont le droit :

- **d'introduire des clauses probatoires**
- **d'introduire des clauses liées à la durée du travail**

La Loi Aubry, par exemple, a mis en œuvre des dispositions permettant de limiter les contentieux afférents à la durée de travail des cadres.

- **d'introduire la notion de délégation de pouvoir**

Cela pose la question de la responsabilité pénale : cet élément doit impérativement figurer dans les conditions d'embauche, afin de s'absoudre de certains problèmes.

L'ensemble de ces éléments atteste du rôle du contrat de travail en matière d'adaptation à l'environnement. Sur le plan technique, une lettre de mission vient en complément d'une qualification et d'un poste. Elle doit pouvoir évoluer de manière unilatérale, à condition qu'elle reste dans le cadre du poste général occupé. Il ne s'agit pas de la faire signer sous la forme d'un "bon pour accord", mais dans le cadre d'une "remise en main propre contre décharge".

Quoi qu'il en soit, la souplesse est à mettre en œuvre sous réserve de "proportionnalité au but recherché".

Par ailleurs, le contrat "chantier" avait pour caractéristique, dans le secteur BTP, d'être rompu à la fin d'un chantier. Ce type de contrat est une forme de CDI, apportant de la souplesse. L'arrêt de la cour de cassation du 15 novembre 2006 a traité de la validité d'un contrat "chantier" pour des techniciens informatiques. Dès lors que ce type de contrat revêt un caractère normal et qu'il s'inscrit dans l'exercice régulier d'une profession, il est, selon l'arrêt précité, valide.

3. LE CDD

Les CDD ne peuvent avoir pour objet de pourvoir un emploi permanent, même si c'est parfois le cas. Dans les faits, les contentieux et les inspections sont exceptionnels en la matière. Cela étant, le fait de reconduire sans cesse un CDD peut comporter un risque de requalification. Si la réglementation afférente aux CDD est dense, elle permet néanmoins :

- de procéder à des remplacements en cascade ou partiels ;
- de faire face à un surcroît d'activité ;
- de pourvoir des emplois à caractère saisonnier ou à caractère d'usage ;
- de mener une politique de l'emploi ;
- de procéder à des remplacements suite à des mutations.

Ainsi, au sein d'une entreprise, un CDD peut être signé afin de laisser à l'ancien titulaire du poste la possibilité de revenir si son nouveau poste ne lui convient pas. Les emplois à caractères saisonniers ou d'usage doivent être considérés avec prudence. La politique de l'emploi offre la possibilité de recourir à des CDD seniors.

Par ailleurs, les CDD peuvent être signés sans termes précis ou de date à date. La problématique de la période d'essai n'est, quoi qu'il en soit, pas à négliger : dans le cas d'un CDD sans terme précis, elle est calculée de manière spécifique.

Encore trop d'entreprises embauchent des personnes sans formalisation immédiate. À mon sens, les contrats doivent être formalisés avant l'embauche effective, sous peine de s'exposer à un salarié faisant preuve de mauvaise foi. Sans contrat de cet ordre, vous pouvez être condamnés à verser 2 ou 3 mois de salaire à une personne qui ne serait restée que 2 ou 3 semaines en poste. De même, le contrat de CDD doit faire mention d'un motif, lequel doit être décrit avec précision. Bref un contrat de travail n'est pas anodin.

Enfin, il est interdit de recourir à un CDD pour :

- remplacer un salarié en grève ;
- effectuer des travaux dangereux ;
- faire face à un surcroît temporaire d'activité dans les six mois suivant un licenciement économique.

4. LES NOUVELLES FORMES DE CONTRATS POSSIBLES

a. CNE

Le CNE ne concerne que les entreprises de moins de 20 salariés. Il suit une philosophie d'adaptation. Il a été, comme vous le savez tous, fortement décrié. Or, ce qui était présenté comme une période d'essai de 2 ans était, en réalité, une période de consolidation de 2 ans. Cela étant, une entreprise court un risque en signant ce type de contrat à durée indéterminée : en effet, la pérennité en est incertaine. Aussi pourrait-il faire l'objet d'une requalification en cas d'évolution législative.

Par ailleurs, il est possible de mettre fin à ce type de contrat par lettre recommandée, en respectant un délai de préavis. En cas de licenciement pour faute lourde cependant, il convient de suivre le schéma légal traditionnel (entretien préalable, etc.).

Quoi qu'il en soit, ce type de contrat peut être utilisé en cas d'incertitude quant à une subvention ou à une activité.

b. Le CDD senior

Ce contrat se fonde sur les règles du CDD. Il a une durée de 18 mois et est renouvelable une fois. Il concerne des personnes de plus de 57 ans et a pour objet d'ouvrir le marché du travail aux seniors. Ces derniers, cependant, doivent être inscrits aux Assedic depuis au moins 3 mois pour en bénéficier. Il convient d'y prêter la plus grande attention.

Quoi qu'il en soit, il s'agit d'un contrat de "remise à l'emploi".

5. MISSIONS À L'ÉTRANGER

Les missions à l'étranger comportent des risques spécifiques, en matière de sécurité sociale ou de droit du travail. Une entreprise, en envoyant un salarié à l'étranger, ne se préoccupe pas toujours de la sécurité sociale. Cette problématique doit cependant être traitée, même dans le cadre de missions de 3 jours. Lyon, ainsi, a mis en œuvre des mesures pour pallier ce problème.

S'agissant des missions de plus longues durées, se posent les questions de l'immigration, de la vaccination, de l'hygiène, de la sécurité et de la prévention des risques. En matière de droit du travail, une entreprise peut mettre en œuvre des avenants par mission, ce qui lui fait cependant courir le risque d'une renégociation.

De même, se pose la question de la durée du travail. Ainsi, une entreprise du secteur du BTP avait demandé à l'un de ses cadres de travailler sur un chantier en Malaisie : il y avait travaillé 4 mois, au rythme de 60 heures par semaine, se pliant aux règles locales. Etant licencié par la suite, il avait engagé une action en contentieux sur cette base.

En matière de sécurité sociale, il est possible de s'appuyer sur une convention multilatérale européenne ou sur une convention bilatérale. À charge aux entreprises ensuite de décider de les appliquer ou pas.

Enfin, le volet "couverture sociale complémentaire" nécessite une réflexion. Pour un certain nombre de cadres, des assurances "enlèvement" sont parfois souscrites. La clause d'égalisation fiscale, de même, doit parfois être formalisée dans les contrats.

6. FLEXIBILITÉ LIÉE À LA DURÉE DU TRAVAIL

En matière de flexibilité, diverses dispositions peuvent être prises. Depuis les lois Aubry, 3 lois ont assoupli le régime des heures supplémentaires et du CET. Cela étant, nombre de ces règles doivent être mises en place par accord collectif.

En l'absence de convention collective, est-il possible de rédiger des accords collectifs et avec qui ? L'un de mes clients dispose d'un accord collectif qui prévoit que la durée maximale du travail, sur 4 jours, est de 32 heures, ce qui l'empêche de se réorganiser. Quoi qu'il en soit, les marges de manœuvre, en matière de flexibilité, sont les suivantes :

■ **les heures supplémentaires**

Elles doivent figurer dans les contrats.

■ **les JRTT**

Ils peuvent être mis en place sur 4 semaines (sans accord collectif) ou sur l'année (avec accord collectif). Dans ce dernier cadre, les jours sont fixés par l'employeur et le salarié.

■ **la modulation**

Elle ne peut être mise en place que par accord collectif et peut être individualisée. Ce dispositif a été largement utilisé dans les années 2000, lors de la mise en œuvre des 35 heures. Cependant, certaines entreprises n'ont plus que des "heures hautes", ayant par trop réduit le niveau de leurs effectifs.

■ **d'autres modes d'organisation**

Citons le travail de nuit par exemple, à distinguer du travailleur de nuit, dont la protection est renforcée en matière médicale. Citons également les cycles relais, les équipes d'intermittence ou le travail intermittent.

Enfin, il est possible de passer hors du cadre annuel, sous réserve de conclure un accord d'entreprise (CET etc.).

7. LE TEMPS PARTIEL

Le recours au temps partiel n'est pas très souple. Il peut être mis en place à l'initiative de l'employeur ou à la demande du salarié. Il offre cependant des avantages en matière :

- de répartition du temps de travail sur la semaine ;
- de répartition du temps de travail modulé, via le temps partiel modulé.

8. LES HEURES COMPLÉMENTAIRES

Les heures complémentaires doivent être utilisées avec la plus grande prudence. Sur une période de 12 semaines ou 12 semaines sur une période de 15 semaines, un salarié peut effectuer 2 heures complémentaires. Au bout des 12 semaines, son horaire de travail augmente, sauf s'il s'y oppose. De même, dès lors qu'un salarié à temps partiel est passé à temps complet, même temporairement et par avenant, il peut, selon une jurisprudence du mois d'avril, demander une requalification de son contrat. Les syndicats s'en sont saisis. Aussi la prudence est-elle de rigueur.

9. LES FORFAITS

Sont à distinguer différents types de cadres :

- le cadre dirigeant, qui n'est pas soumis à la durée du travail ;
- le cadre autonome, dont l'horaire ne peut être déterminé et qui occupe des responsabilités ;
- le non-cadre autonome, introduit par la majorité actuelle, qui permet de s'affranchir de zones de risques importantes ;
- le cadre intégré, qui suit les horaires en vigueur.

Quoi qu'il en soit, il est impossible de mettre en place des conventions de forfait implicitement. Les forfaits sont de différents types :

- annuels ou mensuels ;
- en heures sur l'année ;
- en jours sur l'année.

Ce dernier mode permet d'assumer des temps de présence pouvant aller jusqu'à 13 heures par jour : dans ce cadre, un accord d'entreprise est notamment nécessaire.

10. CONDITIONS ET COÛTS DE LA RUPTURE

Pour chaque type de contrat, doit être posée la question du risque. L'outil de gestion du risque est la transaction : il n'est pas de raison de ne pas y recourir. En effet, le départ négocié présente l'avantage de proposer un coût maîtrisé. En matière de CDD, les risques sont avant tout liés à une rupture avant la fin du CDD.

Existe également la convention de rupture amiable : elle ne donne cependant pas droit au chômage. L'indemnité en découlant, de même, est soumise aux charges et aux impôts.

III - MISE À DISPOSITION ET PRESTATIONS EXTERNES

Sont lourdement sanctionnés le prêt de main d'œuvre illicite ou le marchandage. Se pose la question de la formalisation d'une mise à disposition. Elle repose sur :

- l'absence de profit ;
- un nécessaire contrat écrit ;
- un avenant, lequel n'est cependant pas nécessaire.

11. PRESTATIONS EXTERNES

Il est illégal de recourir à un prestataire qui ne cotise nulle part. Une Fondation avait commandé une prestation littéraire pour 5 000 euros : elle aurait dû se demander si l'écrivain cotisait. Doit se poser la question du statut social du co-contractant. Il convient de prêter attention à ce cas, lequel peut prêter le flanc à une démarche de requalification.

L'article 324-14 prévoit, pour une opération de plus de 3000 euros, une obligation de vérification de l'affiliation d'un co-contractant. Un arrêté rend obligatoire la mise en œuvre de cette disposition tous les six mois.

12. LES STAGIAIRES

La loi du 9 avril 2006 a encadré la problématique des stagiaires. Les stages en entreprises font l'objet d'une convention dont les modalités sont déterminées par décret : leur durée cumulée ne peut excéder 6 mois. Cela étant, je ne suis pas certain que les universités aient réalisé des contrats types. Les règles en matière d'exonération des gratifications (360 euros) ont évolué : un employeur qui verserait plus ne cotiserait qu'au-delà de 360 euros.

Un décret du 29 août 2006 a dressé la liste des points constitutifs d'une convention de stage. Ainsi, le stage ne doit pas être une forme de contrat de travail. De même, il fait mention de ce qui ne peut être un stage : « *Aucune convention de stage ne peut être conclue pour remplacer un salarié en cas d'absence, de suspension de son contrat de travail ou de licenciement, pour exécuter une tâche régulière correspondant à un poste de travail permanent, pour faire face à un accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise, pour occuper un emploi saisonnier* ».

IV - STATUT DE BÉNÉVOLE ASSOCIATIF

La problématique afférente au bénévole reste, pour l'heure, jurisprudentielle. Elle relève également du lien de subordination.

Le contrat de volontariat associatif, qui est une nouveauté, ne remplace pas le bénévole. Une circulaire du 10 octobre 2006 précise qu'il est possible de disposer de

bénévoles sans entrer dans le cadre d'un contrat de volontariat associatif.

Quoi qu'il en soit, le contrat de volontariat associatif est un contrat d'intérêt général, couvrant des missions larges. Il a une durée maximale de 2 ans et ne peut pas se substituer à un contrat salarié. Le bénévole associatif ne peut être chômeur, RMIste ou retraité. L'association, pour sa part, doit être agréée, conformément à un décret du 29 septembre.

Le volontaire associatif peut percevoir une gratification de 629 euros net et peut bénéficier d'une couverture sociale, de tickets repas, ainsi que du dispositif de VAE en fin de contrat. Quoi qu'il en soit, ce contrat peut, à tout moment, être rompu. Un salarié qui voudrait être volontaire associatif pourrait entrer dans un cadre de démission légitime.

V – RÉGIME SOCIAL DES BOURSES

Le sujet est d'ordre jurisprudentiel, renvoyant à la notion de lien de subordination. Le droit social est en phase avec le droit fiscal, n'emportant pas de risque de requalification. Quoi qu'il en soit, la jurisprudence existe : elle est diverse et concerne l'ensemble des parties du contrat. En 1995, la Cour de Cassation, afférente à un organisme de recherche, avait conclu à la non-caractérisation de la requalification.

Denis LE SQUER, Président du Directoire, Fondation pour la Recherche Médicale
Disposez-vous d'exemples d'intéressements collectifs dans le secteur associatif ?

Maître Bernard BRIOUDE

Non : j'ai mis en place un tel accord dans une SA d'HLM. Quoi qu'il en soit, les positions, sur le sujet, sont extrêmement tranchées. Certains y voient une manière de donner plus sans charges sociales. D'autres y voient une façon de mobiliser leurs salariés autour d'objectifs. Dans ce cadre, il peut être possible de scinder une entreprise par unité de travail et, au sein de chaque unité, de mesurer des facteurs objectifs.

Francis CHARHON

Le volontariat associatif s'applique-t-il à des associations ?

Maître Bernard BRIOUDE

Oui.

Denis LE SQUER

Qu'entendez-vous par intéressement collectif ?

Maître Bernard BRIOUDE

L'intérêt du mécanisme d'intéressement est qu'il n'est pas nécessaire de passer par un accord d'entreprise avec un délégué syndical. L'intéressement doit être nécessairement collectif. Il se fonde, ainsi, sur l'entreprise dans son ensemble ou sur des unités de travail.

Un tel accord permet de fonder une partie de l'intéressement sur des indicateurs par unité de travail, quand une autre peut l'être sur la base de l'entreprise dans son ensemble. Depuis 2001, si l'Administration ne réagit pas dans les quatre mois suivant le

dépôt de l'accord d'intéressement, la formule d'intéressement retenue est validée. Enfin, l'intéressement récompense des salariés qui n'ont parfois pas été présents ou méritants.

Guy VIOLLET, Trésorier, Fondation Xavier Bernard

En tant que conseiller prud'homal, je ne partage pas votre enthousiasme pour les CDD. En effet, nombre de contentieux concernent des requalifications. Dans ce cadre enfin, la jurisprudence doit être évacuée au maximum.

Maître Bernard BRIOUDE

Au conseil des Prud'hommes d'Aubenas, une telle remarque m'a été faite. En appel cependant, la jurisprudence a plus de poids.

DE LA SALLE

Une petite structure est-elle dans l'obligation d'avoir une convention collective ?

Maître Bernard BRIOUDE

S'il n'est pas obligatoire d'appliquer une convention de branche, il est possible de mettre en œuvre des accords internes. L'un de mes clients, association œuvrant dans le monde du handicap, s'est vu demander par l'Inspecteur du Travail d'appliquer le code de la métallurgie, car il travaillait pour Valeo. Cette position est absurde. Aussi lui ai-je conseillé de mettre en œuvre un statut propre à son activité.

Anke WOLFF SCARDIN

La durée du travail des cadres pose question. Vous avez fait mention d'un cadre ayant travaillé 60 heures par semaine à l'étranger, avant d'être licencié. Pour ma part, je l'aurais félicité pour son investissement. Cela étant, le contentieux était inévitable en cas de licenciement.

Maître Bernard BRIOUDE

Il est préférable, dès le départ, de définir un cadre juridique afin d'éviter tout contentieux.

Alexandre LENGEREAU, Président, Amadéis

Mes questions s'adressent à Paul Caroly. Pourquoi ne comptez-vous pas les travailleurs locaux dans vos effectifs ? Êtes-vous soucieux de ces derniers en matière de droit du travail ?

Paul CAROLY

Bien évidemment, nous respectons les dispositions contenues dans le Droit du Travail. Par ailleurs, la Fondation Mérieux dispose, au Mali, d'une structure locale, laquelle est une forme de filiale. Les chiffres n'ont pas été consolidés.

Maître Bernard BRIOUDE

Le Code du Travail prévoit des mesures concernant les salariés mis à disposition : ils doivent être comptabilisés dans les effectifs de l'employeur et du prêteur.

Charles PROY, Secrétaire général, Fondation de Lille

A quelle convention collective la Fondation de France se rattache-t-elle ?

Francis CHARHON

A aucune. Elle dépend d'un accord interne.

Charles PROY

Nous employons deux salariés. Que devons-nous faire dans ce cadre ?

Maître Bernard BRIOUDE

Vous devez vous interroger sur votre activité principale. Il est trop souvent prétendu que le code NAF détermine la convention collective d'appartenance d'une entreprise : or, il n'est qu'un indice. Une convention de branche, de même, n'empêche pas la conclusion d'accords d'entreprise.

Philippe-Henri DUTHEIL

L'intéressement et la participation se sont accompagnés, durant longtemps, d'un risque fiscal. La participation se fonde sur le bénéfice. L'Administration fiscale a pu parfois utiliser le dispositif de participation pour redresser des entreprises : depuis l'instruction de 1998, elle ne le peut plus.

Francis CHARHON

Quoi qu'il en soit, ces deux éléments sont complexes sur le plan éthique, au sein de nos Fondations, qui reposent sur des dons et des legs.

Maître Bernard BRIOUDE

Ils pourraient reposer sur un pourcentage attestant d'une bonne maîtrise des projets. Enfin, l'intéressement est marqué par un principe de non-substitution : il est essentiel d'en tenir compte.

Francis CHARHON

Des stagiaires arrivent parfois avant une convention de stage, ce qui peut poser problème.



CONCLUSION

Francis CHARHON

Président – Centre Français des Fondations

J'ai été très heureux de partager ces deux jours avec vous, d'autant que vos réactions à ce séminaire semblent très positives, grâce à :

- la qualité des interventions ;
- l'excellence de l'organisation, placée entre les mains de Béatrice de Durfort, Laurence de l'Estoile et Paul Caroly.

Les membres du Conseil d'Administration du Centre Français des Fondations travaillent à ce qu'il soit le Centre de référence des Fondations : il doit être reconnu comme tel pour la qualité de ses travaux.

Par ailleurs, le besoin de suivi de l'évolution des textes a été évoqué. Ont été abondamment cités l'Administration ou le Conseil d'Etat. Le législateur, pour sa part, a été assez peu mentionné.

Quoi qu'il en soit, il est fondamental de pratiquer la veille juridique, au regard de l'importance des évolutions. Les contrôles, de surcroît, concernent des problématiques complexes. Des évolutions concernent également la Chambre Nationale des Commissaires aux Comptes. À cet égard, il est fondamental de suivre avec attention l'ensemble des évolutions précitées.

De même, le Centre Français des Fondations dispose, pour encore deux ans, d'un siège au Conseil National de la Vie Associative. Je suis en train de me battre pour que les Fondations soient représentées au Conseil Economique et Social, ce qui n'est pas évident.

Le Centre Français des Fondations a besoin de force. Né à la fin de l'année 2002, il compte 125 membres environ, qu'il s'agisse de petites ou de grandes Fondations. Il s'appuie sur :

- **un Conseil d'Administration**
- **une Assemblée générale.** Le matin, les affaires statutaires sont évoquées. La prochaine Assemblée aura lieu le 2 avril 2007.
- **l'Atelier des Fondations**
- **des groupes de travail :** un groupe de recherche scientifique, un groupe culturel, un groupe en charge des bourses. Ces groupes se constituent au fur et à mesure des problématiques.

Le Centre Français des Fondations est dirigé par Béatrice de Durfort à mi-temps, assistée de Laurence de l'Estoile à plein-temps. En avril, il devrait disposer d'un nouveau site Internet.

Quoi qu'il en soit, le Centre Français des Fondations vit à l'aide des cotisations de ses membres. Une souscription spéciale a récemment été lancée, au regard de ses besoins de fonctionnement. Ce centre ne peut vivre qu'avec vous et que par vous. Si vous souhaitez voir des questions traitées durant le séminaire ou lors de l'Assemblée générale, faites-nous les parvenir !

Je vous invite à être présent à l'Assemblée générale et à faire adhérer d'autres Fondations, le volume d'adhérents étant fondamental.

Enfin, le Centre Français des Fondations a réussi à grossir du fait de la réalité des besoins. J'ai l'espoir qu'il favorise les échanges et permette l'anticipation des évolutions.





Un document édité par le Centre Français des Fondations

40, avenue Hoche - 75008 Paris

☎ 01 44 21 31 27 - info@centre-francais-fondations.org

www.centre-francais-fondations.org

Président : Francis Charhon

Déléguée générale : Béatrice de Durfort

Chargée de mission : Laurence de l'Estoile

Réalisation technique :

Bayard Service Edition - 1, rond-point Victor-Hugo - 92132 Issy-les-Moulineaux Cedex -

Tél. : 01 41 90 19 30 - www.bayard-service.com - création graphique : Cécile Fournier (Bayard Service Web) -

secrétaire de rédaction : Guilhem Demont - mise en page : G. Demont - Odile Fonfroide .