

TRAVAILLER  
ENSEMBLE  
ATELIER  
DES  
FONDATIONS  
2010

ATELIER DES FONDATIONS  
VEYRIER-DU-LAC  
17-19 NOVEMBRE 2010

---

# SOMMAIRE

---

3	OUVERTURE		
7	ATELIER 1 <b>Construire ensemble : les nouveaux modèles de partenariats Tiers secteur / entreprise</b>	52	PLÉNIÈRE III <b>À la lumière des interrogations du philosophe, témoignage d'une nouvelle approche de la philanthropie par trois Fondations et Fonds de dotation innovants</b>
13	PLENIERE I <b>Réflexion sur la difficulté de partager des valeurs. Quels sont les rouages qui grippent ?</b>	56	ATELIER 7 <b>E-reputation : comment gérer votre identité numérique ?</b>
16	ATELIER 2 <b>Évaluation de l'impact des actions des fondations environnementales</b>	60	ATELIER 8 <b>L'organisation des délégations de pouvoirs : un facteur clef pour travailler ensemble en harmonie</b>
23	ATELIER 3 <b>Social Media et solidarité : une approche du lien renouvelée</b>	69	ATELIER 9 <b>Étude de cas : construire une alliance stratégique</b>
29	ATELIER 4 <b>Le conflit d'intérêt : définitions et présentation des principes de subsidiarité et de travaux collectifs sur des cas concrets</b>	74	ATELIER 10 <b>Le pouvoir de mobilisation d'un réseau social</b>
37	ATELIER 5 <b>Gestion patrimoniale des fondations, repères et bonnes pratiques : Présentation du programme engagé par le groupe de travail « Finance » du CFF</b>	80	ATELIER 11 <b>La Fondation au cœur des territoires : lieu d'innovations partenariales et opérationnelles</b>
39	ATELIER 6 <b>Fonds et Fondations issus de l'entreprise : comment œuvrer à plusieurs sur un même projet d'intérêt général ?</b>	89	ATELIER 12 <b>Quelle gouvernance pour les projets complexes et multi-acteurs ?</b>
46	PLÉNIÈRE II <b>Comprendre le changement d'esprit et l'évolution vers un nouveau modèle de société. Quelles implications pour les Fonds et Fondations et comment les impliquer ?</b>	96	PLÉNIÈRE IV <b>Présentation de la nouvelle Chaire Philanthropie de l'Essec</b>
		99	CLÔTURE

# OUVERTURE

**Béatrice de Durfort,**

Centre Français des Fondations

**Je suis heureuse de vous accueillir pour cette septième édition des Ateliers des fondations, et souhaite la bienvenue à tous, et en particulier aux nouveaux venus : nous formons le vœu qu'ils trouvent ici à conforter et enrichir, dans l'échange, leurs réflexions et pratiques. Nous espérons aussi que les collaborations entre fondations trouveront également ici un terreau propice à l'épanouissement.**

A la **Fondation Mérieux** qui nous reçoit pour la 7<sup>e</sup> fois et qui a fait de la question du travailler ensemble une éthique : familiale et intergénérationnelle, professionnelle et inter-fondations. Ce lieu témoigne de l'importance accordée par les fondateurs à la question de la rencontre, de l'échange, et du respect donné à cette mission d'accueil et de facilitation du dialogue. Le Centre Français des Fondations a fait de longue date l'expérience de ce qu'une retraite si privilégiée, au Centre des Pensières, apporte à l'être ensemble des fondations. Qu'en soit remerciée en tout premier lieu la famille Mérieux : qu'elle soit ou non présente avec nous, nous savons et sentons que c'est elle qui accueille et fait régner ici l'esprit de cohérence, d'intelligence et de générosité qui est la marque de tout ce qu'elle fait. Elle n'est pas sans rappeler le grand philanthrope Albert Khan dont les salons ont été des lieux si fructueux de rencontres au début du siècle, généralement sans qu'il paraisse auprès de ses invités...

Accueil qui est la marque d'un esprit de famille mais aussi d'un esprit d'équipe tant Benoît Miribel, directeur général, et toute l'équipe de la Fondation Mérieux, incarnent et animent le projet avec la même intelligence de l'échange et de l'ouverture aux autres.

Je voudrais également remercier Anne Postel Vinay présidente de la **Fondation Henriette Anne-Doll** qui, en collaboration avec l'Académie musicale de Villecroze, nous offre pour la seconde année un concert, pépité d'émerveillement et parfaite illustration de l'art de discerner les talents de la Fondation : cela ajoute encore à la convivialité et à la qualité du partage.

Nous avons porté notre attention ces trois dernières années sur les enjeux des fondations à l'épreuve de la durée et du temps, puis sur le périmètre et les parties prenantes des fondations, enfin l'an dernier sur l'évaluation. Le parcours que nous avons ainsi fait a conduit assez naturellement notre président Francis Charhon à souhaiter poser cette année la question du « travailler ensemble ».

**Cette question nous semble essentielle tant la situation dans laquelle nous évoluons a profondément changé :**

- nouveaux acteurs et diversifications statutaires ;
- évolution des gouvernances, notions de fondateur, bénéficiaire et donateur ;
- évolution des modes opératoires et des patrimoines dévolus : fondations distributive, opérative, collectrice, mixte (nombreux hybrides) ;
- évolution des thématiques : objectifs du millénaire, enseignement supérieur, création et soutien à l'emploi, cités ;
- modification des perceptions et pratiques : intérêt général / utilité publique / utilité sociale...

Nous devons donc reprendre ensemble les fondamentaux qui nous sont communs, et ceci de manière imprescriptible : la production de biens communs d'intérêt général.

Nos réflexions s'appuient également sur les retours de l'enquête menée par l'Observatoire du Dialogue et de l'Intelligence Sociale (ODIS) en partenariat avec la Fondation de France sur les relations que les fondations entretiennent avec leurs parties prenantes.

**Que fait-elle apparaître ?**

- une assez forte appétence à l'échange inter-fondations conduite principalement par : l'envie d'échanger sur les pratiques et savoirs faire (35%), l'envie d'influencer l'évolution du secteur (24,5%) et d'influer sur le législateur (33,6%) ;
- 47% considèrent que les cercles et réunions de fondations ont pour rôle d'éclairer sur les pratiques de promouvoir le secteur, de mener des réflexions prospectives, des actions de lobbying et des représentations auprès des instances dirigeantes et du législateur ;
- 48,9% des fondations ont témoigné d'un désir de mutualiser des pratiques outils et informations ; MAIS paradoxalement :
- 40% des fondations interrogées disent ne pas participer aux travaux collectifs (du Centre Français des Fondations ou d'autres lieux de rencontres) ;
- 61,5% des répondants jugent que les autres fondations de leur secteur agissent seules et sans relations

particulière avec elles et que 52,3% ne développent pas d'action commune à l'intérieur de leur secteur d'activité ou avec d'autres fondations sur des champs complémentaires ;

- 65,3% des fondations décident seules en fonction de leurs propres priorités ;
- 67% des fondations ont des échanges avec d'autres fondations sur une base informelle.

**Elles tirent comme principal bénéfice des échanges avec d'autres fondations :**

- Les éléments d'un benchmarking pour 35% d'entre elles ;
- l'orientation de processus opérationnels et modes d'actions pour 33,1% ;
- Mais près d'un tiers ne jugent pas utiles l'échange en raison des différences qui les distinguent des autres.

Il nous faut donc passer du désir de collaboration et de synergie à la possibilité et à la réalité de celles-ci.

**Nous avons besoin :**

- de cohérence, de lisibilité et d'intelligibilité sectorielle ;
- d'afficher une efficacité des dispositifs dont nous sommes bénéficiaires en faveur de la production de biens communs ;
- de servir des besoins en forte croissance et urgence ;
- de donner voix à certains sujets : porte paroles et lobbyistes ;
- de nouer des alliances stratégiques pour disposer d'effets leviers à la hauteur des enjeux que nous traitons et de leur complexité.

Il ne faut pas pour autant négliger les difficultés du « travailler ensemble » : cet atelier se veut une première étape dans l'inventaire des pratiques et des enjeux. Il doit fournir aux fondations des pistes et des possibilités de partage.

L'élaboration d'un programme comme celui des ateliers ne se fait pas seul : il s'appuie sur la force de proposition, le sens critique et la richesse d'expérience d'un faisceau d'acteurs qui nous ont aidés à bâtir les différentes sessions : qu'ils trouvent ici l'expression de notre vive reconnaissance.

Je souhaiterais en tout premier lieu remercier les membres du Conseil d'administration qui ont pris en charge l'organisation d'une session apportant leur expertise spécifique tout autant que leur soif d'échange dans l'identification de problématiques et d'intervenants :

- Michèle Guyot-Roze, présidente de la **Fondation Hippocrène** qui assure au sein du CFF une représentation des fonds et fondations d'inspiration familiale et anime avec Juliette Feeney Timsit présidente de la branche française de la Fondation FACT (French American charitable Trust) un groupe actif et passionné ;

- Eléonore de Lacharrière, déléguée générale de la **Fondation d'entreprise Culture et Diversité**, qui a pris en charge l'organisation d'un atelier sur l'agir ensemble des fondations d'entreprise ;

- Claude Weil-Seigeot présidente de la **Fondation Arp**, qui a malheureusement été contrainte d'annuler l'Atelier qu'elle préparait pour les fondations artistiques avec Michel Decoust, président de la Fondation Francis et Mica Salabert : ils n'ont ménagé ni leur peine ni leur temps en sorte que cette session n'est sûrement que partie remise.

Ces fondations ainsi que la **Fondation d'Entreprise La Mondiale** et la **Fondation Mérieux** ont également contribué au **cofinancement de ces ateliers** : nous leur en sommes extrêmement gré ; leur engagement à nos côtés nous permet de conserver à ce rendez-vous le format intime et spécifique aux fondations qui en fait la qualité.

La mise en œuvre de ce programme n'aurait pas été possible sans l'active collaboration de Nicolas Lépissier aujourd'hui directeur d'AnthinéaFox, mais que nous avons connu directeur de la Fondation Lejeune, de Juliette Descamps de la société de conseil All About you qui nous a aidés à bâtir les sessions sur l'énigmatique secteur des Social Media que nous n'avons pas encore abordé aux Ateliers, d'Eric Mestrallet associé fondateur et président d'Arthur Staight.

Je voudrais tout particulièrement remercier **Charles-Benoît Heidsieck, président fondateur du Rameau**, pour son implication : voici plusieurs années que nous collaborons ensemble et c'est toujours la même richesse d'échange et d'engagement qui se dégage de ces moments de mise en œuvre, nous y sommes d'autant plus sensibles qu'il avait bien d'autres sujets de préoccupation dernièrement.

Je voudrais également remercier **Caroline Gans-Combe** directrice associée de Reihoo pour ses précieuses propositions et suggestions.

**Enfin je voudrais faire une mention spéciale de trois groupes de travail de fondations :**

**Le groupe des fondations liées à l'Enseignement supérieur et à la Recherche** co-animé par Stéphanie Lanson (Fondation partenariale Lyon 1) Jean Gagneux (Fondation Université de Strasbourg) et Yvanie Caillé (Fondation partenariale UPMC) : ce groupe qui prend aujourd'hui vraiment tournure témoigne de la volonté des fondations, que bien des dispositions pourraient opposer ou diviser, à travailler à la cohérence des dispositifs pour assurer le succès de chacun. L'intensité des échanges et la mobilisation des acteurs est mobilisante et excitante pour tous ceux qui les accompagne et les conseille ! Elle favorise la mutualisation de réflexions et le partage d'expertises et d'expériences qui permettra qu'ensemble ils sont force de propositions.

**Le groupe de travail des fondations en Rhône-Alpes** animé par Florence Bonnerue directrice de la Fondation Rhône Alpes futur qui permet d'identifier et de relier les acteurs du secteur sur un pôle géographique ; et favorise de ce fait une meilleure connaissance et compréhension de ces fondations par les politiques et administrations locales ; les entreprises, les grands donateurs

**Le groupe de travail des fondations familiales** qui met en contact différents fondateurs soucieux de comprendre et partager des modalités d'actions et des philosophies d'inspiration souvent assez différentes.

Ces groupes ont déjà développé une forme d'initiative et de cohérence opérationnelle de nature à inspirer les autres groupes qui souhaiteraient se former ou se développer.

Pour conclure, l'Atelier des Fondations n'est rendu possible que par la participation de chacun : il est fait pour vous, mais il est surtout porté par vous et fécond en raison de votre investissement dans les débats et les échanges.



**Francis Charhon,**

Président du Centre Français des Fondations

Bonjour à tous.

Je connais déjà certains d'entre vous mais j'ai le plaisir de constater la présence de nouveaux participants.

Comme l'a indiqué Béatrice de Durfort, nous nous réunissons aujourd'hui pour la septième édition de l'Atelier des Fondations dont le thème sera « *travailler ensemble* ».

Je crois que l'union fait en effet la force mais également le développement.

J'ai beaucoup insisté pour que ce thème soit placé à l'ordre du jour. Cette notion est porteuse d'espoir mais sa mise en œuvre s'avère parfois complexe.

Le partage des méthodes, la définition d'objectifs communs, la connaissance et la reconnaissance mutuelle, la gestion des obstacles et de sujets complexes sont autant de données devant être prises en compte.

« *Travailler ensemble* » peut s'exprimer par la simple connaissance et la reconnaissance de chacun.

Le monde des fondations vit actuellement une profonde mutation. Nous sommes ainsi passés de trois à sept statuts et avons également connu la création des fonds de dotation.

Le champ d'action des fonds et fondations est aujourd'hui extrêmement ouvert. Ses limites sont encore mal définies tant sur le plan juridique que sur le plan fiscal. Le domaine des fonds et fondations peut, par conséquent, être légitimement qualifié d'instable. Dans ces conditions, nous n'excluons pas des révisions ultérieures.

Face à de telles incertitudes, le fait d'« être ensemble » constitue une force. Le monde des fondations a en effet une taille limitée. Si nous sommes séparés, notre poids face à la puissance publique sera négligeable.

« *Travailler ensemble* » peut également s'exprimer par thèmes - l'environnement, la recherche, etc. - ou par familles - fondations familiales, fondations de recherche, etc.

Toutes les interactions sont possibles et porteuses de richesse. Nous espérons regrouper l'ensemble des initiatives au sein du Centre Français des Fondations. Nous ne souhaitons pas exercer un quelconque pouvoir de direction. Notre objectif est de représenter une force tant au niveau financier qu'en termes de créativité, d'engagement, d'intervention dans la société civile, dans la poursuite de l'intérêt général.

Ces deux journées ont été organisées rapidement par Béatrice de Durfort et son équipe. Il s'agit d'un travail conséquent. Je tiens à remercier l'ensemble des participants pour leur implication. Nous ressortirons de ces échanges ce que chacun y aura apporté. Vous avez tous des expériences riches et fortes.

« *Travailler ensemble* » est avant tout une attitude, laquelle correspond au souhait de découvrir l'autre et à l'intérêt porté à un travail commun.

Ce travail commun peut s'effectuer sur des thèmes spécifiques - au niveau juridique, par exemple - ou sur un thème général.

Nous devons aujourd'hui découvrir ce mode de travail, ce qui fera l'objet d'un long apprentissage.

Nous avons engagé cette démarche au niveau de la France. Nous échangeons également au niveau européen *via*, par exemple, le réseau NEF - *Network of European Foundations* - grâce auquel plusieurs fondations travaillent sur différents thèmes - l'immigration, la recherche, etc.

Ces deux journées constituent une porte ouverte vers l'avenir. Il vous appartient de définir celui-ci. Je pense qu'il s'agira d'un monde extrêmement vaste.


Je vous souhaite deux bonnes journées. Je laisse la parole à Béatrice de Durfort qui va évoquer quelques questions d'organisation.

---

# ATELIER 1

---

## Construire ensemble : les nouveaux modèles de partenariats tiers secteur / entreprise



---

Animé par

**Charles-Benoît Heidsieck,**  
Président-fondateur,  
Le Rameau.

Avec les témoignages de

**Florence Rodet,**  
Secrétaire Générale,  
Fondation RATP

« L'accompagnement  
pour favoriser  
le développement  
et la pérennisation  
du projet associatif »

**Carole Babin-Chevaye,**  
Responsable communication  
numérique corporate,  
Generali

« Les nouvelles formes  
de soutien aux initiatives  
d'intérêt général »

**Cécile Dupré La Tour,**  
Partenariats entreprises /  
associations, Alsace Active

« Les expériences  
de nouveaux partenariats  
avec des PME »

**Charles-Benoît Heidsieck rappelle que cet atelier participatif a pour objectif de coconstruire ensemble sur un sujet innovant, et espère les témoignages de tous.**

**Nous étudierons, dans le cadre des recherches animées par le Rameau, les partenariats avec le tiers secteur, par typologie, avec une classification des partenariats par nature et par enjeu, puis dans une deuxième partie, trois témoignages distincts viendront illustrer cette étude, tous focalisés sur une forme innovante de partenariat.**

**Avec l'intervention de Florence Rodet de la Fondation RATP, nous verrons comment l'accompagnement peut favoriser le développement et la pérennisation du projet associatif.**

**Carole Babin-Chevaye, de l'entreprise Generali nous donnera l'exemple de nouvelles formes de soutien en fonction des besoins d'intérêt général identifiés.**

**Enfin, nous verrons ce que peuvent faire les PME, et la façon dont elles peuvent s'impliquer dans des projets d'intérêt général, avec le témoignage de Cécile Dupré La Tour d'Alsace Active.**

## Introduction

**Le processus de partenariat répond à des besoins distincts :**

- Pour l'association, il s'agit de définir, dans le cadre d'une politique de développement, quel peut être l'objectif et l'intérêt de monter un projet de partenariat avec une entreprise. En ce qui concerne l'entreprise, il s'agit plutôt de trouver une réponse aux objectifs de RSE. Pour chacune de ces parties prenantes, afin de permettre une relation équilibrée et durable, il est impératif de définir un plan opérationnel en réponse aux objectifs des associations, des entreprises et du bien commun. Il est maintenant intéressant de délimiter les enjeux des uns et des autres :

- Pour les petites et moyennes entreprises, la première raison évoquée de mise en place d'un partenariat est de favoriser son ancrage territorial, en travaillant avec des acteurs du bien commun. Les associations sont considérées comme pouvant être source d'innovation au cœur des enjeux et de l'activité de l'entreprise. Enfin le partenariat peut leur apporter une expertise complémentaire. L'association apparaît donc comme un partenaire reconnu et légitime, notamment pour transmettre une expertise et apporter une capacité d'innovation.

- Pour les dirigeants d'entreprise aujourd'hui, il est indispensable que le partenariat réponde à une véritable problématique stratégique et à un besoin de l'entreprise.

- Pour 70% des associations, le partenariat sert à apporter de l'aide matérielle. Cette préoccupation est cruciale, la majorité des associations n'employant pas de salariés. 76% des dirigeants d'associations cherchent à favoriser leur ancrage territorial. Plus surprenant, seulement 51% des dirigeants d'associations considèrent les partenariats comme un moyen de consolider leur financement. On pourrait être surpris de cette réaction des associations mais elles ont simplement compris que le financement n'est pas un enjeu mais une conséquence des partenariats. Pour les dirigeants d'association, c'est un moyen et non une finalité.

**Conclusion : On est loin de l'image d'Epinal selon laquelle entreprises et associations ne peuvent pas travailler ensemble.**



La stratégie de partenariat est évolutive en fonction des objectifs de chacun. Elle comporte quatre enjeux majeurs et quatre parcours possibles :

- Un **parcours Mécénat** où l'enjeu est principalement de mobiliser et d'impliquer les parties prenantes.
- Un **parcours Pratiques Responsables** qui se développe beaucoup. L'objectif est d'aider l'entreprise à passer de spectateur à acteur sur les enjeux externes de développement durable dans lesquels elle est impliquée. On peut prendre l'exemple du WWF.
- Un **parcours Coopération Economique** que l'on retrouve souvent dans les secteurs de l'insertion. Il répond à des enjeux internes, notamment de développement et ressources.
- Un **parcours Innovation Sociétale**. Les enjeux sont ici l'innovation mais aussi le potentiel économique du secteur associatif. Il est bon de rappeler que le secteur associatif est aussi créateur de marché. Les marchés nés dans le secteur associatif sont nombreux, à l'image du microcrédit ou du service à la personne, les associations touchant en effet les personnes « bottom of the pyramid »

Suite à cela, le Rameau a défini neuf modèles de partenariats correspondant à des enjeux et à des niveaux d'implication différents pour l'entreprise et l'association. Cela part du mécénat classique et va jusqu'à la prestation de services. Entre les deux, on trouve tout un panel d'actions possibles.

Quelques exemples de modèles de partenariats :

- Le **mécénat actif** est l'engagement d'une entreprise auprès d'une action d'intérêt général.
- Le modèle qui émerge aujourd'hui est l'**audit des pratiques**. A travers le savoir faire de l'association, l'entreprise évolue et intègre des données RSE.
- Le modèle **d'alternative d'intérêt général** (exemple de l'association Dons Solidaires) est un service rendu par une association dans le cadre d'un processus nouveau pour l'entreprise.
- Le modèle **R&D sociétal** est un modèle où l'association développe un nouveau service ou produit pour répondre à un besoin non pourvu par les pouvoirs publics et les entreprises. L'entreprise soutient alors la phase de recherche et son développement. Les exemples existent notamment en matière de recherche médicale.
- Dans le **modèle de partage d'expertise**, l'objectif est de renforcer sa compétence technique par l'intermédiaire d'une vision utilisateur. Cet échange de compétences permet à chacun de mieux répondre à ses enjeux. On peut illustrer ce modèle avec l'exemple de la poste et de son plan « accessibilité handicap ». Enfin, le modèle **hybride** est un modèle de partenariat « Joint venture » où chacun apporte des compétences et / ou des moyens pour développer un service à forte valeur ajoutée sociétale. Ce modèle reste encore peu présent en France.

Mécénat		Innovation sociétale			Pratiques / Responsabilité			
Mécénat	Mécénat	R&D	Partage	Modèle	Coopération	Alternative d'intérêt	Audit	Prestation
Don sans contrepartie directe à une association d'intérêt général	Implication de l'entreprise dans le projet associatif, notamment par la mobilisation de ses collaborateurs	Développement d'un nouveau service ou produit pour répondre à un besoin non pourvu par les pouvoirs publics et les entreprises	Echange de compétences permettant à chacun de mieux répondre à ses enjeux	« Joint venture » où chacun apporte des compétences et / ou des moyens pour développer un service à forte valeur ajoutée sociétale	Réponse commune, association, entreprise à un appel d'offre des pouvoirs publics	Service rendu par une association, alternative d'intérêt général à un service classique	Appui à la conduite du changement au sein des entreprises	Service rendu par l'A à l'E. Ce service contribue de manière indirecte à l'intérêt général
RATP	France Bénévolat / Generali	AFM/LEEM sur les maladies rares (en amont de la R&D des laboratoires pharma)	Jaccede / La Poste sur « l'audit utilisateurs » des bureaux de Poste	Danone Communities Carrefour / FIDH	ONG internationales Clause d'insertion	ADN Don Solidaires	WWF CARE	« la Table de Cana » qui distingue clairement ses « deux projets » sociaux et économique

## Témoignages

**Charles-Benoît Heidsieck** lance le débat sur cette question : « comment les entreprises peuvent-elles être des acteurs de consolidation des associations soutenues ? »

**Florence Rodet**, Secrétaire générale de la Fondation RATP, nous explique que depuis quinze ans maintenant, la Fondation cherche à pratiquer le mécénat social, au vu de son public, de ses salariés (main d'œuvre sans qualifications spécifiques et beaucoup d'ingénieurs) et de sa culture d'entreprise. La fondation a pour but de favoriser le lien social dans tous les territoires qu'elle dessert en s'engageant auprès de 200 associations.

La validation des partenariats et le suivi des actions sur le terrain sont réalisés par un Comité de Sélection des Projets (CSP), composé d'une vingtaine de représentants des différents secteurs de l'entreprise et d'administrateurs salariés. Il se réunit en sous-commission pour sélectionner les projets à soutenir. Les associations sont invitées à présenter leur projet devant le CSP. Ce dernier a attribué en 2008 des subventions à 76 associations. Par ce système de travail au quotidien, la fondation RATP renforce et consolide les liens avec les associations avec qui elle travaille. Cela lui assure aussi une crédibilité qui aide à l'adhésion du personnel.

**Pour professionnaliser leur intervention par des méthodes d'évaluation ; la fondation a réfléchi à différents modèles :**

- un premier travail sur la manière de sélectionner les projets,
- un deuxième sur les méthodes d'évaluation de leurs objectifs

Ce deuxième travail a été réalisé en collaboration avec Stéphane André, chercheur au CNRS et avec IMS-Entreprendre pour la Cité. Ce travail va permettre de piloter les partenariats. Mais la lourdeur de la méthodologie (réunions fréquentes avec toutes les parties prenantes) a démotivé certaines associations qui ont refusé d'y participer. Ils ont alors mis en place un système et une méthode d'accompagnement des associations partenaires, avec une stratégie gagnant/gagnant. Cette expérimentation démarrera en février 2011.

La fondation d'entreprise, à mi-chemin entre l'entreprise et l'association doit inventer ses propres pratiques professionnelles pour être reconnue.

**Charles-Benoît Heidsieck** rebondit : « vous avez écouté vos associations pour voir comment elles allaient percevoir cette aide, avez-vous été surprise de l'accueil très favorable dans cette logique d'accompagnement ? »

**Florence Rodet** : « Il est essentiel de rappeler que la liberté du projet associatif est très importante, ce qui fait qu'on aura besoin que l'association soit volontaire. Nous avons des exemples de grosses associations qui refusent d'entrer dans ces logiques. Il est nécessaire de travailler ensemble. Nous avons mené, à la RATP, une enquête physique et écrite. Les résultats démontrent que les associations ont des demandes d'expertise, d'accompagnement, d'aide mutuelle à l'égard des entreprises. »

**Charles-Benoît Heidsieck** interroge à présent Carole Babin-Chevaye, Responsable de la Communication numérique et corporate, à propos de l'originalité du soutien de Generali en matière associative et lui propose de nous le décrire.

**Carole Babin-Chevaye** : Dans son discours prononcé en octobre 2005 à l'Université de Paris-Dauphine, Claude Tendil a proposé une réflexion prospective sur le métier d'assureur face à un contexte environnemental préoccupant. Ce discours a fondé l'engagement de Generali dans le domaine de la sauvegarde de la planète.

Cette prise de position forte a encore été accentuée par l'adoption de notre nouvelle signature en 2008 : « Génération Responsable ».

Cette signature a été prolongée par un site dédié, generation-responsible.com, site dont l'objectif est d'aller plus loin que l'exercice de notre métier. Construit sur le modèle des réseaux sociaux, ce site fédère ainsi toutes les initiatives responsables qui le souhaitent. Aujourd'hui, plus de 230 associations y sont inscrites.

L'objectif de ce site, dont la version 2 sort prochainement, est d'être utile aux associations et aux personnes souhaitant devenir bénévoles.

Le site propose aux associations de mettre à leur disposition un mini-site gratuit leur permettant de bénéficier d'une galerie d'images, de vidéos, d'un agenda référencé, et de mettre en valeur leurs projets et actions via les articles de Reporters d'Espoirs au sein de notre Mag. Aux bénévoles, le site propose de pouvoir identifier des projets ou causes ou s'investir.

Ce site, et plus encore sa nouvelle version, nous permet d'apporter de l'aide à de nombreuses associations, plus qu'aux trois ou quatre fondations que nous aurions seulement pu accompagner avant.

**Charles-Benoît Heidsieck** : Que partager ensemble ? Avec des échelles et des tailles de structure différentes, les associations peuvent aider les entreprises à avancer. Même s'il existe une suspicion des associations vis-à-vis des entreprises, les expertises différentes peuvent être complémentaires et enrichir les perspectives. Le regard de chacun est à changer pour qu'on arrive à une complémentarité autre qu'un échange de logo et de chèque, mais véritablement à un échange de prestations.

**Charles-Benoît Heidsieck** ajoute que l'élément majeur quant à la réussite d'un partenariat, est la nécessité pour l'entreprise d'avoir une recherche de cohérence du projet par rapport à sa stratégie globale. Il est vrai que pour une entreprise, choisir de mettre son expertise au service des associations peut être considéré comme un pari ! Il est intéressant de savoir ce qu'en pensent les PME. Voici quelques éléments de réponse apportés par Cécile Dupré La Tour, Responsable Partenariats entreprises/associations, chez Alsace Active.

**Cécile Dupré La Tour** : « En quelques mots, Alsace Active est une association locale qui apporte son soutien (investissement financier et conseil) à des structures ayant une activité économique qui porte sur un projet associatif. Alsace Active a une logique d'investissement dans des projets d'économie sociale et solidaire (1 million d'euros en 2010). La problématique est la suivante : comment rapprocher les structures économiques et sociales et les entreprises classiques ? En effet, il y a déjà quelques actions en cours mais peu d'acteurs spécialisés dans les partenariats entreprise / tiers secteur.

Alsace Active a fait le constat en 2008 que la plupart des partenariats sont souvent dus au hasard, à de bonnes rencontres. Chacun a besoin de trouver quelque chose qui a du sens mais avec le besoin fréquent d'un intermédiaire. On observe un besoin de capitaliser sur ce qui est fait. Alsace Active a donc décidé de provoquer ces rencontres en mettant en place plusieurs événements de sensibilisation et notamment des « speed-dating ». Cela a permis une ouverture d'esprit, un étonnement, un changement d'image du partenaire quel qu'il soit et à des problématiques qui peuvent être similaires ou complémentaires. Ces rencontres ont créé un déclic pour les entreprises et une prise de conscience du dialogue pour les associations. Alsace Active est dans la prospection de pionniers ayant envie de se lancer dans l'aventure. Par contre, il est vrai que le manque de recul empêche d'évaluer objectivement ce qui a été fait. Le mot d'ordre est le suivant : Il est nécessaire de trouver une problématique commune à résoudre

et la réponse qui en découle. Les intérêts individuels doivent être clairs et dits pour dépasser la méfiance mutuelle et arriver à un projet commun. »

Charles-Benoît Heidsieck remercie Alsace Active pour son témoignage et lance le débat pour partager ensemble les expertises sur ce sujet émergent. Les partenariats ne sont pas encore une évidence en France, quelles sont les actions à mener ?

## Questions

**Question d'Elizabeth de Souza à Florence Rodet de la Fondation RATP : A quoi servent les critères d'évaluation des projets s'ils ne sont pas utilisés pour toutes les associations ?**

**Florence Rodet** y voit deux avantages :

- Evaluer les projets régulièrement avec la méthode du CNRS cela concerne surtout les gros projets avec le plus de potentiel ;
- Mettre en place un système d'accompagnement systématisé. Cependant, comme nous restons dans le secteur associatif, il est nécessaire de respecter diplomatiquement chaque partie prenante pour ne pas brusquer nos interlocuteurs.

**Catherine Monnier**, Déléguée générale du Fonds Adie pour l'entrepreneuriat populaire, fait l'observation suivante : « Tout cela semble intéressant mais lorsque chaque fondation a sa propre méthodologie, comment les grosses associations, qui collaborent avec de multiples fondations, peuvent-elles suivre ? Comment avoir une approche la plus co-construite et homogène possible ? »

**David Blough** du groupe SOS : « Quel est le modèle d'organisation le plus efficace au sein d'une entreprise pour répondre à la demande ? »

**Florence Rodet** prend la parole pour dire que cela est lié à la vision des dirigeants d'entreprise : le sujet doit être « porté ».

**Pour Charles-Benoît Heidsieck**, le sujet est encore peu mature. Nous manquons encore de recul pour valider un modèle. Le plus important, c'est que la fondation peut être un outil d'expérimentation avec un organe juridique propre et que l'objectif de Ressources humaines reste la cohésion interne. Selon les objectifs des entreprises, il faut un niveau de cohérence globale.

**Catherine Monnier** est surprise que la motivation financière ne soit pas l'objectif premier des associations malgré le fait qu'elles sont toutes en situation difficile.

**Charles-Benoît Heidsieck** nous explique que cela est dû au fait qu'il y a une séparation entre les questions d'enjeux (impacts) et d'objectifs (financement).

Dans la salle, quelqu'un intervient pour souligner que cela va au delà du mécénat ! Nous sommes plus dans le partenariat que dans l'engagement ! Comment une association peut-elle mieux vendre ses offres et services ? Quelle est la frontière entre prestation de service et mécénat ? Il y a un travail à faire en réunissant les acteurs autour de ces thématiques.

**Catherine Monnier**, ajoute que certaines entreprises auraient peut-être intérêt à faire des fonds de dotation.

**Charles-Benoît Heidsieck** intervient en expliquant que le fonds de dotation est un outil puissant mais nouveau, et que cela peut être une prise de risque.

**Sylvaine Parriaux**, Responsable des relations adhérents à l'Admical demande à Florence Rodet si la Fondation RATP recherche d'autres investisseurs sur ses partenariats.

**Florence Rodet** nous explique que le schéma habituel est le suivant :

1. Sélection des projets
2. Développement du projet
3. Passage de cap lorsqu'on a plus la possibilité de le faire seul : attente d'autres financements

Mais des questions se posent :  
équité du choix de faire appel à d'autres ?

**Charles-Benoît Heidsieck** nous livre ses réflexions actuelles avec la Caisse des Dépôts et Consignations sur « l'investissement d'avenir » (grand emprunt). Comment travailler ensemble ? Comment créer la synergie entre les 2 acteurs :

- Financement de consolidation
- Financement privé

**Philippe Lacoste**, Secrétaire Général de la Fondation Mérieux ajoute que la Fondation Mérieux n'est pas autonome financièrement, elle est liée aux entreprises. Il y a donc un processus de maintenance avec la Fondation et des questions se posent : Comment réorienter la mission de la Fondation pour prendre en compte les besoins des acteurs sociaux ? Comment capitaliser les projets ?

A la Fondation RATP, Il y avait à l'origine un objet particulier, mais les temps changent et l'objet n'est plus respecté. Régulièrement, il faut réinterroger le projet de fondation et le repositionner avec les objectifs de l'entreprise elle-même.

**Il y a trois éléments clés à étudier pour cela :**

- Un retour interne de notoriété et une adhésion forte des salariés
- Une évaluation de l'action de la fondation elle-même ; en collaboration avec les associations partenaires
- Un accompagnement du projet de la fondation

La méthode proposée, ou outil de pilotage, est une technique d'animation de réunion avec des parties prenantes différentes.

**Philippe Lacoste** témoigne de sa différence. En effet, la Fondation Mérieux n'appartient pas au processus de décision d'entreprise. Pour eux, il faut tout d'abord identifier des partenaires puis maintenir les activités et les projets. C'est toute la difficulté de créer des partenariats avec le groupe Mérieux en lui-même.

**Pour conclure, la majorité des personnes présentes pense qu'il est nécessaire de continuer cette réflexion et d'en approfondir les conclusions.**

---

# PLÉNIÈRE I

---

## Réflexion sur la difficulté de partager des valeurs. Quels sont les rouages qui grippent ?

---

**Caroline Gans-Combe,**  
Directrice associée, Reihoo  
et expert indépendant éthique  
et gouvernance auprès  
de la Commission Européenne

Cette présentation est issue des travaux d'un programme sur les problématiques liées à l'employabilité financé par la Commission Européenne. Nous nous sommes penchés sur les difficultés que rencontrent le monde académique, le monde des fondations et le monde des affaires à travailler ensemble en créant des liens et en mettant en œuvre des projets communs. Nous sommes parvenus à la conclusion que le problème venait peut-être des hommes et, par conséquent, de ce qui est le propre de l'homme, le langage.

## Des mondes différents

**Cette réflexion a été engagée à la suite de la lecture de différents articles anglo-saxons indiquant que le monde du business, le monde académique et le monde des fondations vivaient des « liaisons difficiles ».**

En juin 2010, le *Boston review* faisait ainsi état de « liaisons dangereuses » et d'« oppositions non saines » découlant directement d'incompréhensions linguistiques. Il semble en effet que les différents mondes ne soient pas en accord sur les notions d'objectifs et de buts recherchés.

L'OCDE a interrogé des décisionnaires afin de définir leurs critères de décision en termes de partenariat, d'investissement ou de recrutement. Il leur a été demandé de préciser s'ils prenaient en compte les critères de leur propre secteur, ceux de leur interlocuteur ou un mélange des deux.

Selon les résultats obtenus, les institutions financières sont plus centrées sur elles-mêmes que les institutions académiques ou les petites entreprises. Elles utilisent par conséquent une terminologie propre à leur marché et à leur secteur. Or, sur certains termes, les définitions sont différentes.

Nous avons mis en lumière la présence d'éloignements culturels. Or il semble que la sémantique soit très importante dans la manière de convaincre.

Nous avons travaillé sur trois notions : les projets, les résultats et les attendus. Nous nous sommes aperçus que les définitions variaient suivant les secteurs.

**La culture académique et la culture *corporate* ne sont pas construites sur des bases similaires.**

- La culture académique est fondée sur la reconnaissance par les pairs, le *peer review* - l'analyse, la lecture par les pairs *via* des publications dans des revues scientifiques.
- La culture *corporate* est parfois spécifique à l'Entreprise. D'une manière générale, elle est fondée sur le retour sur investissement (RSI en français ou ROI pour Return On Investment en anglais)

Les deux mondes ne communiquent pas nécessairement. Ils se dissimulent derrière les secrets de leur culture d'Entreprise ou de leur culture professionnelle.

Par conséquent, une rupture s'opère, laquelle découle sur un arrêt des financements et de l'échange d'idées.

## Explication de ces différences

**Deux chercheurs ont traité de la notion de « route difficile vers la valeur ».**

La notion de valeur diffère suivant les secteurs. Or travailler ensemble implique la mise en place un champ lexical commun.

Pour une levée de fonds, le monde de l'Entreprise veille à la notion de risque. En tant que fondation, évoquez-vous spontanément ce sujet ?

*La majorité des participants répondent par la négative à cette question.*

Pourtant, plus les financements sont complexes, plus la focalisation sur les risques doit être importante.

Dans le cadre d'un projet académique, les attentes portent essentiellement sur la publication. Les attentes du monde de l'Entreprise sont totalement différentes. Afin de lever des fonds, celles-ci doivent être satisfaites. Pourtant, il s'agit du même mot : résultat.

**Nous avons également travaillé sur la notion d'échec.**

- Dans le cadre d'un projet académique, il s'agit de l'absence de résultat.
- Pour une petite entreprise, l'échec correspond à l'absence de production et donc de vente.
- Pour une entreprise, il s'agit de l'absence de *Return On Investment* (ROI).
- Pour un terme identique, trois définitions différentes sont données.

Les Anglo-Saxons obtiennent des financements car ils parlent le langage de leur interlocuteur.

Afin d'y parvenir, nous mettons en œuvre une sémantique, une construction et des pratiques communes.

Tout ceci permet d'aplanir les difficultés de compréhension. L'incompréhension est source de conflit. Les étrangers reprochent d'ailleurs souvent à la France sa culture du conflit.

Le changement de culture n'est jamais aisé. La dépression et la résistance sont des étapes incontournables. Néanmoins, en projet international et en levée de fonds internationale, il s'agit d'une étape incontournable.

Il existe des outils de mesure de la possibilité d'accepter des évolutions par rapport à des objectifs.

Différents outils doivent apparaître dans la logique de levée de fonds. Le don représente une petite partie des fonds.



Par conséquent, vous devez rechercher d'autres sources de financement.

La fusion des thématiques est indispensable. Demeurer centré sur sa propre culture ajoute une incompréhension supplémentaire et augmente la perception du risque chez l'interlocuteur.

*In fine*, les financiers refusent. La mauvaise compréhension de notre univers les conduit ainsi à abandonner.

Toutes les personnes qui adoptent le langage de leur interlocuteur n'ont aucun problème à trouver des fonds.

La construction d'un cadre commun de financement dépend ensuite d'aspects supplémentaires, légaux notamment.

La mise en œuvre d'une culture commune ne constitue qu'une étape. Bonne chance.

**Avez-vous des questions ?**

**Juliette Feeney-Timsit,**  
French American Charitable Trust

Quels sont les projets *project finance* ?

**Caroline Gans-Combe**

Il s'agit de modes de financement extrêmement spécifiques.

**Juliette Feeney-Timsit**

Nous finançons certains groupes - associations de quartier par exemple - qui auront des difficultés à présenter un retour sur investissement.

**Caroline Gans-Combe**

Le retour sur investissement n'est pas nécessairement financier. Un financier mesurera le *cash flow*. Le retour sur investissement peut également consister en *non spending*. Ainsi, les *caterly funds* se situent dans cette logique.

**Juliette Feeney-Timsit**

Cette approche est applicable pour certaines fondations. Néanmoins, certains projets ne peuvent pas entrer dans un cadre financier. Il faut se méfier d'un cadre *business* inadapté. Ce type de projets rencontre des difficultés à trouver des financements car ils peinent à utiliser ce langage.

**Caroline Gans-Combe**

Ils peuvent le faire. Le travail de linguistique consiste à utiliser les outils de l'autre pour le convaincre. Il est possible de démontrer que le retour sur investissement se situe ailleurs, dans le *non spending* par exemple.

Utiliser les méthodes et les outils de l'autre permet de démontrer la pertinence de projets au préalable perçus comme non intéressants. L'objectif est de traduire en termes financiers des éléments au départ étrangers à cet univers.

**Béatrice de Durfort**

Ces propositions ont pour objectif d'engager le débat.

---

# ATELIER 2

---

# Évaluation de l'impact des actions des fondations environnementales

---

Avec la collaboration de

**Sylvie Goyet**

Directrice générale, FIBA

**André de Marco**

Conseiller à la Direction,  
Fondation Nicolas Hulot

**Dominique Legrain**

Consultant  
Mécénat, Environnement,  
Solidarité

**Dominique Legrain introduit cette réunion de travail avec une série de questionnements que les fondations participantes pourraient se poser :**

- **Comment les fondations identifient-elles leurs axes d'interventions ?**
- **Comment évaluer les montants financiers affectés ? Le montant n'étant intéressant que s'il est corrélé aux résultats.**
- **Comment les fondations identifient-elles leurs partenaires bénéficiaires ? Comment sont fixés les modes opératoires ?**

**Dominique Legrain** s'interroge sur le fait que la Fondation de France soit si peu impliquée sur l'environnement.

**Lætitia Bertholet** est responsable des fondations sous égide de la Fondation de France actives sur les questions environnementales, elle précise que jusqu'à présent assez peu de porteurs de projets de fondations abritées se concentraient sur les questions environnementales. Aujourd'hui, un plus grand nombre de fondateurs s'y intéressent. En 2009 par exemple la Fondation Eau Neige et Glace furent créées sous égide de la Fondation de France.

**Thierry Gissinger**, Responsable du programme Environnement à la Fondation de France ajoute que la Fondation de France n'est pas identifiée comme un acteur/opérateur sur l'environnement. Pourtant 5 ans après sa création, la Fondation de France avait déjà un axe environnement sous le nom de « cadre de vie ». Aujourd'hui, la fondation souhaite être plus présente sur les questions environnementales, c'est d'ailleurs devenu un des trois axes majeurs de la Fondation de France, (aider les personnes vulnérables, développer la connaissance et agir sur l'environnement). Comme c'est le cas pour la Fondation Macif, l'axe d'entrée des programmes de la Fondation de France est plus social qu'environnemental.

**Jean-Paul Jusselme**, Directeur général de la Fondation de Coubertin, explique que la Fondation n'a pas une mission directement liée à l'environnement, néanmoins ses activités au sein des ateliers et de la fonderie forcent le développement d'une réflexion sur le respect de l'environnement (utilisation des matériaux, critères de production, etc.).

**Jean-Jacques Bravais**, Directeur administratif et financier de la Fondation Tour du Valat, présente sa Fondation basée en Camargue, qui est aujourd'hui essentiellement opérationnelle. Située sur un domaine de 2600 hectares, elle s'emploie à le protéger et à l'utiliser comme un terrain d'expérimentation. Sa mission principale consiste à arrêter la dégradation et la perte des zones humides. C'est aujourd'hui une structure de recherche appliquée dans la conservation. La Fondation bénéficie d'une culture historique de l'évaluation liée à son secteur qui est celui de la recherche et donc à la qualité de ses travaux scientifiques. Les processus d'évaluation de la Fondation sont aujourd'hui assez lourds, et permettent d'évaluer chacun des projets par rapport à leur impact et à la mission de la Fondation.

**Claude Jullion**, Président et fondateur de la Fondation Jullion pour l'Enfance explique que sa Fondation a lancé en 2009 un projet de sensibilisation des enfants à l'environnement et la nature. Le projet vise à apprendre aux en-

fants à apprécier et respecter la nature, ceux-ci sont d'ailleurs très demandeurs.

**Gérard Toulouse** représente la Fondation La Ferthé (abritée par la Fondation de France) qui, depuis sa création en 1996, a déjà soutenu une vingtaine de projets divers liés à l'environnement, sur les divers continents. Entre autres : le livre de Chantal Aubry, « Deltas du Monde » (La Martinière, 2004) dans lequel il a découvert l'importance du Banc d'Arguin; et le soutien au démarrage de La Revue Durable (Fribourg, Suisse).

**Donata Moriggi** représente la Fondation La Mondiale, elle précise que les porteurs de projets rencontrés par la Fondation sont de plus en plus intéressés par les questions environnementales. Au sein de ses programmes économie sociale et solidaire et éducation, la Fondation La Mondiale évalue surtout le facteur « humain ». Aussi Donata Moriggi est intéressée par les pratiques et méthodologies pour évaluer également le facteur « environnement ».

**Serge Bonnet**, Secrétaire général de la Fondation Macif, explique que depuis 2010 la Fondation Macif se concentre principalement sur l'innovation sociale. Il remarque qu'un nombre croissant de projets auxquels la Fondation Macif est confrontée sont liées à l'environnement (habitats écologiques, recyclage, produits bio accessibles, eco-territoires, etc.).

Les axes d'intervention de la Fondation sont volontairement très larges mais toujours en lien avec des problématiques sociales. L'évaluation au sein de la fondation est une réflexion très récente.

Conseiller à la direction de la Fondation Nicolas Hulot, **André de Marco** remarque de son côté un problème lié à la disparité entre la notoriété très forte de la FNH et celle bien moins importante de sa mission et des projets qu'elle soutient. La Fondation poursuit trois objectifs :

- Influencer les décideurs politiques et économiques
- Inciter les citoyens à agir en faveur de l'environnement au quotidien, axe éducation à travers l'intégration de certains sujets aux programmes scolaires
- Veille écologique et soutien à des projets en France et à l'international

Aujourd'hui la fondation est plutôt opérationnelle en soutien à des associations.

La Fondation accorde une grande importance à la démultiplication des projets. André de Marco cite l'exemple d'une éolienne fabriquée avec l'École Supérieure Polytechnique de Dakar, fabriquée avec des experts et des matériaux locaux, l'objectif étant de dupliquer ce type de projets réussis.

Il faut garder à l'idée que la Fondation gère des projets très différents qui demandent, de fait, des méthodes d'évaluation très différentes.

**Catherine El Arouni**, Directrice administrative et financière de la Fondation WWF – France, informe le groupe du fait que la Fondation prévoit que chaque projet ait un minimum de 15% du budget affecté au monitoring et à l'évaluation.

**André de Marco** précise que c'est un point extrêmement important car il est toujours difficile de justifier ces ratios (fonctionnement versus action terrain) même au niveau de la Cour des Comptes. C'est problématique car l'accompagnement, le monitoring et l'évaluation sont des facteurs essentiels au succès des projets.

**Le tour de table démontre des avancées en matière d'évaluation très différentes d'une fondation à l'autre.**

### Présentation de la Fondation Internationale du Banc d'Arguin (FIBA) par Sylvie Goyet, Directrice générale :

La FIBA est une fondation de droit suisse, créée en 1986, à l'initiative du Dr Luc Hoffmann et d'organisations scientifiques et de conservation. Pour ne citer que quelques uns des membres fondateurs: IUCN, WWF, Birdlife, Wetlands International, VogelsBescherming (NL), MNHN (France), Zoo de Franckfort, etc.

La mission de la FIBA consiste à faire connaître l'importance du Banc d'Arguin et de la zone côtière ouest-africaine en matière de conservation des grands écosystèmes littoraux et de leur biodiversité ; à mobiliser sur le plan international des soutiens moraux et financiers pour la conservation de ces écosystèmes et de leurs ressources ; et de promouvoir la conservation et la mise en valeur des ressources naturelles du Banc d'Arguin et de la zone côtière ouest-africaine.

Le budget annuel de la FIBA s'élève environ à 3 millions € (2,6 M € en 2009). La Fondation bénéficie du soutien financier fidèle de la Fondation MAVA depuis sa création. La FIBA reçoit également l'appui de différents bailleurs tels que DGIS, FFEM, Gtz sur la base de documents de projet et mène des partenariats avec d'autres fondations ou ONG tels que le WWF, IUCN et la OAK Foundation.

Un des principes d'action de la Fondation est la « **capacitation** » (« capacity building ») afin d'encourager et de soutenir l'autonomisation des partenaires bénéficiaires. Cette stratégie prend forme à travers trois mécanismes concrets :

#### Subvention aux partenaires locaux :

(ONG, Institutions, gestionnaires de sites) : 1 million € (2009) + actions régionales et plaidoyer : 0,5 million €

**Accompagnement sur le terrain** : soutien technique, formation, réseautage, échange d'expériences: 0,5 million €. L'accompagnement représente l'essentiel de la stratégie évaluation de la fondation. La fondation s'assure pour chacun des projets que ses équipes apportent un suivi technique et opérationnel aux partenaires bénéficiaires sur le terrain.

**Suivi et évaluation** : < 0,1 million €, une personne à plein temps est responsable de l'évaluation et de la mise en place des indicateurs. Sur le terrain cette personne est perçue comme un accompagnateur plutôt que comme un contrôleur.

Cette stratégie conduit la FIBA à soutenir certaines structures sans pour autant financer les projets de terrain. Ce sont des financements institutionnels ou logistiques qui permettent aux structures de développer un vrai cadre autour de leurs projets.

### Exemple : Capacit OSC / Transco

Sur la base de :

- Analyse des acteurs dans 6 pays
- « Diagnostic structurel »

#### 1. Partenariat - renforcement des capacités instit OSC

- [appui financier + bourses de formation] : 17 + 9 K/OSC/an

#### 2. Networking & mutualisation des expériences

- Visites d'échanges, participation a événements int).
- Atelier ONG avec IUCN juin 2010
- Réunion annuelle + formation déc. 2010

#### 3. Suivi et évaluation

- Mission annuelle de suivi
- Contacts réguliers (cellule de suivi et gestion)

#### 4. ONG identifiées

- Nature Mauritanie (RIM)
- Oceanium (Sénégal)
- Biosfera (Cap-Vert)
- AD (Guinée-Bissau)

518 000 euros / 3 ans

Pour mesurer l'impact du financement de ce renforcement des capacités d'OSC, l'indicateur principal était le développement des projets de l'OSC qui furent approuvés également par les bailleurs suite au soutien de la FIBA. Suite à ce soutien la FIBA met en place un mécanisme de mutualisation des pratiques à travers un *peer review* entre plusieurs partenaires bénéficiaires.

### Exemple : création / gestion AMP

<b>1. Soutien a capacité des gestionnaires d'AMP</b>	200 000
• Exécution par les partenaires (3 ONG, 5 instit)	
<b>2. Accompagnement</b>	80 000
• Assistance technique, coaching, missions	
• Task Forces thématiques de soutien (ég. plan de gestion)	
<b>3. Activités régionales de formation et d'échanges</b>	50 000
• Mission annuelle de suivi	
• Contact réguliers (cellule de suivi et gestion)	
<b>4. Mise en réseau : RAMPAO</b>	

Pour mesurer l'impact du financement de la création et de la gestion d'AMP la FIBA considère forcément l'acte de création comme indicateur principal. En ce qui concerne le processus de gestion, le plan de gestion et le business plan, l'autonomie technique, l'audit comptable et l'autonomie financière seront utilisés comme indicateurs principaux pour mesurer la réussite du projet.

**André de Marco** précise que les fondations ont de plus en plus d'obligations en matière de subvention et l'évaluation en fait partie. Aujourd'hui les entreprises partenaires ou mécènes recherchent et attendent un retour sur investissement chiffré. La réponse à cette évolution n'est pas évidente car au sein du secteur associatif le ROI (Return On Investment) est assez mal perçu, l'approche très business et 'rendement' à tendance à choquer les équipes. Afin de répondre à la demande des entreprises il faut fixer des objectifs chiffrés précis pour chacun des projets et dans certains cas c'est pratiquement irréalisable. Par exemple, la sensibilisation du public à l'environnement par la Fondation Nicolas Hulot est difficile à évaluer ; quelle est la part attribuée aux actions de la FNH et celle qui découle de l'action d'autres acteurs du secteur ? D'autres actions comme le coach carbone sont plus facilement chiffrable ; c'est un outil gratuit qui permet de réaliser une estimation des émissions de gaz à effet de serre de son foyer sur différents postes (logement, transport, alimentation, équipement) et de construire un plan d'action pour les réduire.

**En quelques points, André de Marco expose la stratégie évaluation de la Fondation Nicolas Hulot :**

### 1. Pourquoi évaluer ?

- Pour rendre des comptes à nos mécènes et donateurs
- Vérifier si nos actions sont bien en ligne avec notre mission et nos objectifs
- Améliorer nos méthodes de travail et notre efficacité
- Vérifier si le déroulement d'une action est conforme au calendrier et aux résultats intermédiaires attendus et procéder aux corrections si nécessaire
- Contribuer à la définition des objectifs du plan d'action suivant

### 2. Un préalable fondamental

- Etre très attentif à la précision des objectifs fixés.
- Chaque objectif doit préciser :
  - Le résultat concret à atteindre (« livrable »)
  - Un indicateur de mesure chiffré
  - Les cibles visées
  - Le périmètre
  - Le calendrier (date de fin et dates jalons)

### 3. Evaluation des actions de financement

- Résultats des collectes auprès des donateurs :
  - Nombre de donateurs
  - Montant total reçu
  - Montant du don moyen
  - Fidélisation
  - Ratio de collecte (frais de collecte/montant reçu)
  - Comparaison de l'impact respectif des différents moyens de collecte, des thèmes d'appel, et des différentes formulations

Avec analyse des évolutions dans le temps, benchmarking...

- Même démarche pour les legs/donations/assurances-vie et pour les partenariats avec des entreprises.



#### 4. Evaluation des actions opérationnelles

Quelques exemples :

##### 4.1. Veille écologique et prospective

- nombre de notes et rapports publiés
- nombre de destinataires
- reprises par les médias

##### 4.2. Plaidoyer d'intérêt général (actions auprès des pouvoirs publics)

- nombre d'instances dans lesquelles nous intervenons
- participation aux réunions internationales
- nombre de propositions/amendements remis/déposés
- nombre de décisions prises (ratio)

##### 4.3. Sensibilisation et mobilisation des citoyens

- nombre de signatures/d'adhésions/présents à un appel, événement, pétition, etc. exemple : signature du Pacte Ecologique, Ultimatum climatique (Copenhague)
- nombre de participants à une action de mobilisation, de formation (exemple : sondage collaboratif pour la contribution climat énergie)
- nombre de personnes ayant réalisé une action de changement de comportement (exemple : Défi pour la Terre, Coach Carbone)
- diverses statistiques Internet : consultations du site, pages vues, durée, passages entre les liens, etc.
- participation aux forums
- lecteurs et acteurs des outils réseaux sociaux de la Fondation : Facebook, Twitter, Blog...
- évaluation des changements de comportement (sondages comparatifs 2007 puis 2010)
- consultation des donateurs et des amis de la Fondation (attentes, satisfaction...)

##### 4.4. Actions avec les entreprises

- nombre de partenaires
- nature des partenariats
- fidélisation
- évolution des leurs comportements
- politique développement durable
- engagements pris
  - réduction des consommations d'énergie, de matières premières non renouvelables, d'eau...
  - réduction des déchets
  - communication responsable
- analyse du rapport développement durable
- dialogue avec les parties prenantes
- actions de sensibilisation et de formation du personnel

##### 4.5. Education à l'environnement

- Ecole Nicolas Hulot de Branféré
- Nombre de classe et d'élèves reçus en séjour avec hébergement
- Nombre de journées scolaires
- Nombre de jeunes accueillis en séjour vacances (milieux défavorisés)
- Nombre de journées d'animation (et de personnes) pour le grand public
- Nombre de journées de formation pour le public professionnel
- Nombre et nature des outils pédagogiques réalisés (par thèmes) : publications, posters, dossiers, CD, DVD, vidéos, e-learning
- Nombre de promotion et d'étudiants de la Licence professionnelle en éco-matériaux et éco-construction (lancée avec l'Université de Bretagne Sud, sur une initiative de la Fondation Nicolas Hulot et de la Fondation de France).

##### 4.6. Soutien aux associations de terrain (France et international)

- nombre de dossiers reçus
- nombre d'actions soutenues (par catégories et pays)
- suivi et évaluation des résultats de la réalisation de ces associations

##### 4.7. Impact médias

- analyse du nombre et du contenu des articles et émissions qui contribuent à la sensibilisation, à la mobilisation et au changement des comportements du public.

**André de Marco** ajoute que la Fondation rencontre des difficultés à mesurer l'impact de certains projets. Comment comparer la différence de comportement entre l'entreprise partenaire de la FNH et l'entreprise seule ? Quel est l'impact de la Fondation sur les décideurs de l'entreprise ? Il est difficile de trouver des indicateurs pertinents pour ce type de mesures, ça l'est plus encore quand il s'agit de mesurer l'impact des actions de la Fondation auprès des pouvoirs publics, indépendamment des indicateurs évidents comme le recul suite au remaniement ou le rabaillage des niches fiscales sur le financement d'actions environnementales.

Certains indicateurs sont utilisés de manière récurrente à la FNH comme le nombre d'emplois générés suite aux projets des petites associations, la capacité d'autonomie du partenaire bénéficiaire après financement, le potentiel de duplication d'un projet, etc.

**Gérard Toulouse** suggère d'accroître les coopérations entre organisations du tiers secteur (fondations, associations) et organismes de recherche (notamment INRA et CIRAD, qui se sont rapprochés en créant un comité d'éthique commun, lequel prépare un rapport sur les partenariats), et aussi institutions universitaires (les Editions Rue d'Ulm, à l'ENS-Paris, ont lancé une nouvelle collection sur «Les sciences durables»). Catherine El Arouni témoigne du fait que la Fondation WWF entretient des collaborations soutenues avec plusieurs, labos, organismes de recherche et le CNRS.

La FNH s'interroge également sur l'évaluation interne de la gestion du temps et du stress auprès des salariés. André de Marco émet l'idée d'arrêter certains programmes pour ne garder que les plus efficaces afin de concentrer les équipes sur un nombre plus restreint de programmes et leur éviter un surplus de temps et de stress.

**Dominique Legrain** déplore que l'environnement ne soit toujours pas un sujet mobilisateur (autant que la culture ou la recherche). Le Centre Français des Fondations pourrait endosser le rôle de mobilisateur en déterminant les sujets qui permettraient de mobiliser un maximum de monde.

**Catherine El Arouni** confirme l'intérêt que porte la Fondation WWF à la mutualisation de méthodologies, pratiques et sujets thématiques communs. Serge Bonnet rejoint Catherine El Arouni et précise que la Fondation Macif ne considère en aucun cas les autres acteurs du secteur comme des concurrents, bien au contraire la Fondation base une grande partie de sa stratégie sur les partenariats.

**Thierry Gissingier** réaffirme également l'importance de mutualiser les difficultés rencontrées auprès des dossiers de demandes de subventions.

Pour en revenir à l'évaluation, Thierry Gissingier précise que la Fondation de France n'ayant pas de compétences spécifiques en matière d'évaluation a choisi de se faire accompagner par un expert pour évaluer l'impact environnemental.

**Sylvie Goyet** insiste sur le fait que l'évaluation ne devrait pas être un mécanisme pyramidal, mais plutôt un dispositif basé sur la collaboration et l'accompagnement.

**Les thématiques identifiées pour les futures réunions sont les suivantes :**

- Garder l'évaluation de l'impact comme fil conducteur
- Evolutions au niveau de l'Europe et collaboration avec le Centre Européen des Fondations et plus précisément Sevdalina Rukanova, responsable du European Environmental Funders Group.
- Lobbying, opportunités de se rassembler afin de créer une force de proposition
- Ateliers pour les fondations dont l'environnement n'est pas l'objet principal

---

# ATELIER 3

---

## **Social Media et solidarité :** **une approche du lien renouvelée**

23

---

Introduction par

**Nicolas Lépissier,**  
Directeur, AnthineaFox

Animé par

**Juliette Descamps,**  
All About You,  
Groupe Arthur Straight

## Introduction

Nicolas Lépissier

« Nous constatons aujourd'hui que la moitié des outils qui seront utilisés dans dix ans ne sont pas encore inventés. Ils sont destinés, selon l'angle de vue, à faire évoluer l'entreprise ou à lui nuire. Les avis divergent car personne n'est capable à l'heure actuelle de vraiment imaginer l'impact que cela va avoir dans notre façon de communiquer ensemble.

Dans le domaine philanthropique, nous avons un coup d'avance sur la société de l'entreprise car, plus normée, plus structurée, elle en devient moins réactive. C'est encore une autre logique dans le monde public. Le secteur philanthropique se situe entre ces deux modes de fonctionnement et a par conséquent la capacité d'anticiper sur ces nouveaux outils.

Il arrive que les inventions dépassent parfois l'évolution, à l'image de ces femmes africaines qui n'ont pas encore accès à l'eau potable mais qui communiquent avec un portable. Cette évolution nous amène au constat que tout va plus vite aujourd'hui. Nous vivons dans une société qui a pris l'habitude de zapper sans cesse d'un contenu à un autre mais qui ressent pourtant de plus en plus le besoin de donner du sens à son existence et exprime une véritable soif de comprendre.

Nicolas Lépissier laisse la parole à Juliette Descamps qui va nous expliquer en quoi les social medias sont devenus incontournables.

Définition des outils :

Dailymotion

You Tube

flickr

Wikipedia L'encyclopédie libre

facebook

myspace

SKYROCK Free People Network

twitter

Les social media ne sont pas seulement des outils de type Facebook, Myspace ou Flickr. Nous les définissons plutôt comme la conversation, l'échange, rendu possible grâce à ces outils, qui nous permettent notamment d'interagir ensemble et de partager des contenus.

Si le sujet est abordé cette année lors de l'Atelier des Fondations, c'est qu'il nous concerne tous. Les Social Media sont devenus incontournables pour tous ceux qui souhaitent communiquer auprès du grand public.

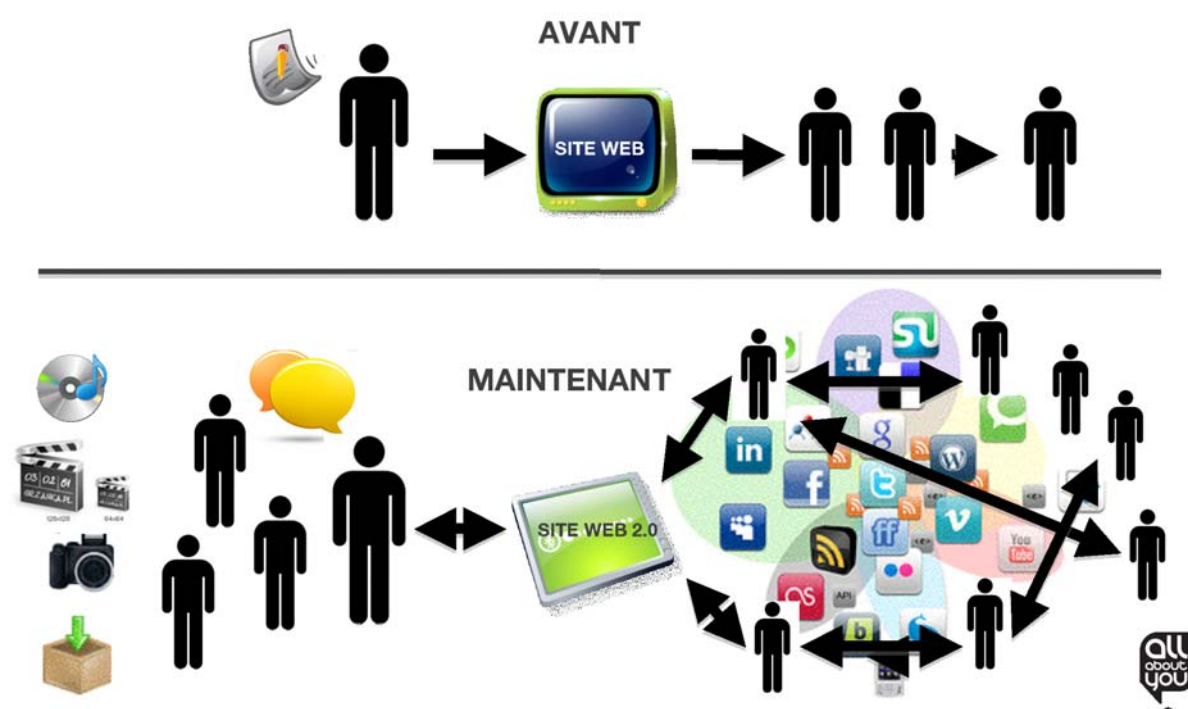
On recense aujourd'hui 16 millions de profils Facebook en France et 130 000 utilisateurs Twitter. 86% des organisations sont présentes sur Facebook et 60 % sur Twitter. Donc, même si les levées de fond sur Facebook sont encore minimes, il est impossible d'ignorer cela. (40% des organisations confirment avoir levé des fonds sur Facebook mais 78% d'entre elles ont levé une somme inférieure à 900 € dans les 12 derniers mois)

## Un nouveau modèle de communication

Quelles sont les parties prenantes ?

- Partenaires
- Bénévoles
- Donateurs
- Amis, Proches

En bref, tout le monde ! Les modèles de communication ont changé et sont adaptés à ce nouveau type d'outil. Auparavant, un émetteur unique diffusait un message à un destinataire qui éventuellement le renvoyait à un autre destinataire. Avec le web 2.0, le schéma s'est considérablement modifié. Plusieurs diffuseurs s'adressent, par l'intermédiaire de différents outils (photos, musiques, vidéos) à de multiples récepteurs. Avec la création des réseaux sociaux, les liens se sont multipliés entre les récepteurs. L'adage « les amis de mes amis sont mes amis » fonctionne aussi sur internet ! On peut prendre l'exemple d'une newsletter, que chaque récepteur peut transférer à ses contacts, qui la diffusent à d'autres. Cela entraîne une multiplication des récepteurs, le cercle de diffusion s'est donc considérablement élargi.



**Nicolas Lépissier** intervient en spécifiant que si les social media ne permettent pas forcément à une fondation de lever des fonds, cela permet de se faire connaître auprès d'un public dont on ne connaît pas forcément l'existence. C'est un relai beaucoup plus grand mais c'est aussi un système qui peut nous échapper, à l'exemple du moteur de recherche Google, ou la majorité des gens ne regardent que la première page. Ici, chaque individu peut donner un avis qui apparaît directement dans les moteurs de recherche.

**Juliette Descamps** rajoute qu'il est impossible aujourd'hui d'ignorer son public. Être présent sur les réseaux sociaux va permettre à la fondation ou au fonds de dotation de contrôler et suivre ses relations avec ses bénévoles, ses partenaires, ses donateurs. C'est un changement d'attitude généralisé. Avec la génération Y\* ; on voit apparaître un besoin d'immédiateté, de connexion permanente. Cette nouvelle génération a envie de s'impliquer et de devenir elle-même son propre acteur.

**Nicolas Lépissier** ajoute que dans notre société actuelle, l'individualisme et le relativisme sont poussés à l'extrême. Le besoin de la génération Y d'être reconnu (pourquoi je ne suis pas connu ? pourquoi je suis la ?) passe par les nouveaux médias. Comme si l'individu avait le besoin d'être présent sur internet, à la télévision pour exister.

\* Selon le site wikipedia, le terme génération Y désigne les personnes nées entre la fin des années 1970 et le milieu des années 1990.

Il tire son nom de la génération précédente, nommée **génération X**, ainsi que de la **phonétique** anglaise de l'expression « Why », signifiant « pourquoi ». D'autres termes équivalents existent, dont enfants du millénaire ou les diminutifs GenY et Yers. Les **Américains** utilisent également l'expression *digital natives* ou *net generation* pour pointer le fait que ces enfants ont grandi dans un monde où l'**ordinateur personnel** et l'**Internet** sont devenus de plus en plus accessibles.

**Juliette Descamps** poursuit en disant que les individus âgés de moins de 60 ans sont moins contactés par les fondations. Ils sont pourtant les donateurs de demain. Ils donnent à des projets, des causes auxquels ils croient, il y a plus de réflexion dans leurs choix :

- 36 % des donateurs de moins de 60 ans sont plus nombreux à donner après « mûre réflexion en faveur d'une action précise » que sur « un coup de cœur ».
- Ils ne souhaitent pas dans leur immense majorité être contactés par téléphone mais préfèrent Internet, le courriel et, pour une petite part (4 % des 18-29 ans), le texto sur leur portable.
- 23 % de ces plus jeunes donateurs effectuent « le plus souvent » leur don par Internet (24 % des 30-39 ans et 15 % des 50-59 ans).
- Ils sont entre 42 % et 69 % à vouloir « une information précise sur l'action menée » lorsqu'on leur demande ce qu'ils souhaitent en retour de leur don d'argent
- Ils deviennent plus exigeants, plus ambitieux et sont particulièrement attentifs au projet, aux actions, qu'ils contribuent à financer.

**Nicolas Lépissier** ajoute que les dons par sms tendent à augmenter. Il est important de donner aujourd'hui ces éléments afin qu'ils soient intégrés à nos nouvelles stratégies de collectes.



## L'exemple du Twestival :

**Juliette nous donne l'exemple du Twestival. A l'origine de ce mouvement, une jeune femme a, grâce à un post sur Twitter, cherché à recruter des bénévoles pour monter des projets ensemble pour la même association. Au final, une soirée caritative a été organisée à la même date dans le monde entier, par plusieurs milliers de volontaires, à travers le site Twitter. Le twestival global a récolté 450 000 dollars au profit de Concern Worldwide.**

**Nicolas Lépissier** nous informe qu'il existe de nouveaux moyens de collecter des dons qui sont extrêmement bien perçus par le public. La fondation 30 Millions d'amis a lancé l'application 30 Millions pour iPhone et iPod Touch qui connaît un succès grandissant. 35 000\* téléchargements en un an : cette application – toujours très bien notée par les utilisateurs de smartphones – est un véritable succès, plébiscité par les mobinautes. Régulièrement enrichie de nouveautés, elle évolue tout au long de l'année pour proposer des services toujours plus pratiques.

**Juliette Descamps** explique qu'avec toutes ces évolutions technologiques, il est indispensable que nos méthodes évoluent. Comparativement aux anciennes stratégies de communication, on est passé d'une communication de mode informelle « one to one » à un type de communication où le consommateur est lui-même émetteur. Nous sommes ici dans la notion de service. Il est essentiel de valoriser son public pour lui donner envie de défendre sa cause. Il ne faut absolument pas que les fondations et les fonds de dotation hésitent à communiquer sur leurs problèmes. A partir du moment où cela reste cohérent avec les autres communications de la structure, les internautes ne le jugent pas comme négatif. Cela permet de nourrir les actions de communication réalisées. Il est important de créer un échange et il est essentiel d'être proactif dans ce domaine.

### Comment réagir avec nos détracteurs ?

Il est important de toujours suivre leurs communications et leurs actions pour anticiper sur nos réponses. Malgré tout dans les faits, on observe de la part des Fondations notamment, une hésitation à répondre : questionnement sur le retour sur investissement, peurs que les informations données soient travesties, peur de perdre le contrôle et de créer de l'incompréhension de la part des autres parties prenantes...

## Conclusion

Le social media n'est pas utile, il n'est pas incontournable, il n'est pas non plus la réponse à tout,

Il est juste indispensable parce que les fondations / fonds de dotations vendent un engagement, des valeurs, et un engagement, c'est la confiance.

**Et la confiance par définition ca se partage!** Alors lancez vous, faites confiance à votre public, laissez les s'exprimer et débarrassez vous de la culture du parfait.

Nicolas Lépissier ajoute à la conclusion de Juliette que certaines fondations / fonds de dotation se sentent quelques fois dans l'obligation d'utiliser les social medias. S'emparer de ce nouvel outil paraît néanmoins essentiel car être présent sur ces réseaux est, pour le public un synonyme de transparence.

## Discussion

**Pour Carole Babin-Chevaye**, Responsable communication numérique corporate chez Generali France, si la fondation n'a rien à apporter véritablement sur son site web ou sur son profil Facebook, cette tentative de communication n'a pas de sens. Un profil facebook qui n'est pas animé, ou il n'y a aucun retour de la part des internautes est la pire des situations car ça apporte une inertie négative.

Oui, la donne est en train de changer mais pour autant il ne faut tout modifier.

**Agnès Lamoureux**, Directrice de la communication à la Fondation de France intervient en disant que l'élément principal est l'état d'esprit des émetteurs d'informations. Pour utiliser ces outils, ils doivent accepter les retours et les remarques, qu'ils soient positifs ou négatifs.

Le secteur d'activité et le type de public à qui on s'adresse joue évidemment dans la stratégie de communication à adopter. Dans les universités, par exemples, les choses sont différentes. Le public est consommateur (renseignements, horaires, informations pratiques..) mais aussi acteur de la plate forme virtuelle. Lors du blocage des universités par exemple, les étudiants ont utilisé le site comme un support de communication à part entière.

**Pour Michèle Guyot-Roze**, Présidente de la Fondation Hippocrène, il est nécessaire de créer une animation sur son site, de prendre le temps pour le gérer, pour diffuser des contenus, le mettre à jour. Ce n'est pas un outil autonome. Etre présent permet également une surveillance accrue de son support. Le contrôle de l'information est déjà très difficile même sur des sites classiques considérés comme « sérieux », d'où la nécessité de gérer a minima son identité numérique.

**Carole Babin-Chevaye** termine en ajoutant que de toute façon, si les fondations /fonds de dotations ne sont pas présents au sein de ces social media, ils finissent par y être forcés par les autres qui peuvent créer à leur nom des sites. On peut prendre l'exemple de Wikipedia ou les contenus sont apportés par les utilisateurs. Carole Babin-Chevaye rappelle la possibilité de se créer une alerte google pour signaler toute utilisation du nom de la fondation /fonds de dotation sur internet.

**Juliette** nous informe que les grandes tendances pour les années suivantes en Grande Bretagne et aux USA sont une émergence des réseaux niches alors qu'en France, nous resterons surtout sur un format blog, avec toujours une utilisation importante du réseau Facebook.

**Jimmy Guyot-Rose** conclut le workshop avec cette phrase : « Nous avons maintenant changé de type de communication et de public. Nous nous devons d'être exposé et transparent, mais avec face à nous, un public d'anonymes ».

---

# ATELIER 4

---

## **Le conflit d'intérêt : définitions et présentation des principes de subsidiarité et de travaux collectifs sur des cas concrets.**

---

**Caroline Gans-Combe,**  
Directrice associée Reihoo,  
Expert indépendant éthique  
et gouvernance auprès  
de la Commission Européenne

**Béatrice de Durfort,**

Centre Français des Fondations

Je souhaite vous présenter Camille d'Andurain, stagiaire auprès du Centre Français des Fondations, qui est étudiante à l'ESSEC dans le cadre de la chaire de philanthropie.

Comme vous le savez, nous avons mis en place un partenariat avec la chaire de philanthropie dont l'objectif est de travailler sur la gestion patrimoniale au sens large. Les fondations sont en effet basées sur des projets patrimoniaux dédiés à l'intérêt général. La gestion patrimoniale constitue par conséquent pour elles un sujet majeur. Il nous a semblé important d'agrèger les bonnes pratiques des fondations sur ce sujet.

Camille d'Andurain travaille dans le cadre d'un groupe de pilotage qu'elle vous présentera tout à l'heure. Nous souhaitons profiter de l'atelier des fondations pour échanger sur la notion de gestion patrimoniale et recueillir vos réponses sur la base d'un questionnaire.

Ceci nous permettra de nous appuyer ensuite sur vos bonnes pratiques et sur vos besoins.

Camille procédera à une présentation tout à l'heure. Je vous remercie de lui réserver un bon accueil. Des échanges sur ce sujet demeureront bien sûr possibles par la suite. Nous avons néanmoins souhaité profiter de votre disponibilité lors de l'atelier des fondations.

Merci de votre attention. Je laisse la parole à Caroline Gans-Combe qui va procéder à une rapide introduction.

Nous avons conscience de la complexité de la notion de « *travailler ensemble* ». Plusieurs *workshops* sont prévus sur ce sujet. Différents éclairages techniques seront également apportés.

## La notion de conflit d'intérêt

**Afin de tenter de cerner la notion de conflit d'intérêt, nous travaillerons sur les notions d'impact, de définition, de détection et de solutions.**

Le seul pays européen pour lequel le conflit d'intérêt fait aujourd'hui l'objet d'une définition est le Portugal.

### Impact

Nous nous situons dans un environnement sociologique et socio économique en pleine mutation. En outre, la demande de transparence est forte. Par ailleurs, les institutions connaissent aujourd'hui un déficit de confiance.

La notion de conflit d'intérêt se situe au cœur de cette problématique.

Un lien très fort existe entre confiance et levée de fonds. En effet, un simple soupçon peut engendrer une annulation de financement.

Une étude menée par Vanessa Mitchum démontre que la gestion du risque est très frileuse. L'effet Madoff - qui était très présent dans le secteur de la philanthropie - est particulièrement fort. Cette étude met également en lumière l'importance du rôle des pairs dans l'attitude des personnes concernées. Enfin, elle met en lumière une logique d'exposition maximale, laquelle conduit à préférer l'abandon pur et simple des financements à la recherche d'explications par le biais d'un audit.

Cette étude date de 2009. Depuis, les réponses ont pu évoluer. Les réactions varient en fonction de la nature de l'acteur, de son positionnement géographique et de l'origine des fonds.

La réaction négative typique est celle du fonds social européen qui craint les audits de la Commission européenne. Plus les individus sont non-propriétaires des fonds, plus leur attitude face au risque est frileuse. Des réactions extrêmes peuvent même être observées.

La Banque de France réalise une analyse mensuelle des entrées et des sorties de fonds *offshore* investis en France. Une analyse trimestrielle par origine et par destination des fonds est ensuite effectuée. Du fait de l'incertitude réglementaire, de la complexité de lecture de nos pratiques et du cumul des mandats des opérateurs, nous perdons actuellement un milliard d'euros par mois d'investissement potentiel. Ces informations sont disponibles sur le site de la Banque de France.

### Une participante

Avez-vous une lecture quant à l'attitude des financeurs locaux ?

#### Caroline Gans-Combe

La Banque de France a émis différentes suggestions sur ce point. Il semble que l'attitude varie en fonction de la nature du projet financé et de son origine et des critères politiques entrant également en jeu.

L'appréhension locale du risque est très limitée. Le conflit d'intérêt dans les vingt-sept pays européens a fait l'objet d'une étude européenne en 2007. Cette étude vous sera également fournie.

## Définition du conflit d'intérêt

**Il n'existe pas de définition universelle du conflit d'intérêt.**

En Europe, les membres les plus récents disposent des règles les plus sévères. Parmi les anciens entrants, les pays prévoyant les règles les plus strictes sont le Portugal, le Royaume-Uni et l'Espagne. Les pays les moins régulés sont la France, l'Autriche, la Suède et le Danemark. Force est de constater que le moins régulé des nouveaux entrants - la république tchèque - dispose pourtant de règles plus strictes que de nombreux pays, la France notamment. Le Portugal dispose d'une régulation très forte en termes de conflit d'intérêt. Il est le seul pays à avoir défini la notion de conflit d'intérêt de manière universelle. Cette définition est la suivante : « *un conflit d'intérêt apparaît quand un individu ou une organisation est impliqué dans de multiples intérêts dont l'un peut corrompre la motivation à agir sur les autres.* »

Le conflit d'intérêt transcende les espaces. Il concerne en effet aussi bien le secteur public que le secteur privé.

Les notions de conflit d'intérêt et de corruption sont radicalement différentes. Leur régime juridique diffère également. Néanmoins, au même titre que la corruption, le conflit d'intérêt a un grave impact sur la confiance.

En Droit français, le conflit d'intérêt ne constitue pas une infraction pénale. Il peut néanmoins découler sur une prise illégale d'intérêt, laquelle est pénalement réprimée. Sur le plan juridique, le conflit d'intérêt est essentiellement appréhendé dans le contexte public. La prise illégale d'intérêt constitue en effet « *le fait pour une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public ou investie d'un mandat électif public de prendre, recevoir ou conserver directement ou indirectement un intérêt quelconque dans une entreprise ou dans une opéra-*

tion dont elle a à un moment donné sur tout ou partie la charge d'assurer la surveillance, la liquidation, le paiement, etc. » La France se situe dans une logique très réductrice, le domaine privé n'étant pas pris en compte.

### Un participant

Au niveau de la fonction publique, les conséquences sont pourtant redoutables. Il est interdit d'exercer des fonctions dans une entreprise appartenant à un secteur dans lequel vous exercez des fonctions de contrôle. Des suites pénales sont prévues.

### Caroline Gans-Combe

Effectivement. Néanmoins, ces dispositions sont limitées au public. Par conséquent, dans le secteur privé, les conflits d'intérêts sont multiples.

### Un participant

Une dichotomie totale s'observe entre secteur public et secteur privé.

### Caroline Gans-Combe

Absolument. Dans le domaine privé français, aucune régulation n'est prévue.

### Un participant

La référence au Droit privé devrait figurer dans la définition.

### Caroline Gans-Combe

En France, la sphère privée ne fait l'objet d'aucune régulation. L'étude européenne en fait d'ailleurs état.

Je vous invite à rencontrer les représentants du bureau de l'OCDE à Paris. Cette instance a en effet effectué un travail particulièrement conséquent sur la notion de transparence.

Par rapport à l'ensemble des intervenants potentiellement concernés, les dirigeants d'Entreprise et administrateurs de société font l'objet d'une régulation relativement importante. En revanche, les dirigeants de cabinets ministériels sont relativement peu régulés.

## Détection du conflit d'intérêt

Il convient de déterminer l'intérêt qui est en jeu. Il peut s'agir de biens personnels, de l'intérêt de la famille, de l'effacement de dettes ou d'autres obligations - ce qui est souvent négligé mais bien connu aux États-Unis - l'intérêt de sa communauté- religieuse, ethnique, etc. - de son réseau de ses relations, etc.

Selon l'OCDE, il s'agit de « *tout intérêt relevant de la sphère personnelle par opposition à la sphère professionnelle qui pourrait être considéré comme ayant potentiellement une influence improprie sur l'action à un niveau quelconque dans le cadre de ses fonctions professionnelles* ».

Le conflit d'intérêt correspond à l'immixtion de la sphère professionnelle dans la sphère personnelle.

**En termes de conflit d'intérêt, les situations à fort risque correspondent aux événements suivants :**

- cadeaux, avantages, vacances, voyages, etc. ;
- favoritisme envers des relations d'affaires ;
- activités complémentaires à une mission principale ;
- placement des relations familiales, des relations ou du réseau ;
- problématiques autour d'avoirs personnels - investissement dans les sociétés, par exemple ;
- dettes et autres charges.

**Certaines situations sont particulièrement susceptibles de générer des conflits d'intérêt :**

- fonctions électives ou syndicales, lesquelles sont très surveillées ;
- fonctions dans les partis politiques ;
- fonctions dans des structures d'investissement ;
- participations individuelles dans des sociétés ou dans des partenariats, lesquelles sont relativement peu régulées et présentent par conséquent un risque fort de conflit d'intérêt voire de délit d'initié ;
- emploi secondaire dans le secteur privé si vous appartenez au secteur public ou dans le secteur public si vous appartenez au secteur privé. Il s'agit du risque le plus fort pour l'OCDE - une fonction élective doublée d'un emploi secondaire, par exemple.

Ces grilles de l'OCDE sont utilisées par l'ensemble des financeurs internationaux. A l'aune des critères exposés, nous nous apercevons que le manque de régulation contribue à un manque de lisibilité par rapport aux financeurs internationaux. La France a par conséquent une image risquée. Notre pays dispose d'atouts exceptionnels. Néanmoins, nous percevons un niveau de financement inférieur à celui d'autres pays, pourtant moins intéressants.



Ainsi, alors qu'elle connaît une situation de crise, l'Espagne bénéficie d'un niveau d'investissement extérieur de 20 % supérieur à celui de la France.

## Solutions

Grâce à l'OCDE, nous disposons de solutions. Ainsi, l'OCDE propose une architecture spécifique mettant l'accent sur le renforcement de la formation. De nombreuses personnes ignorent en effet qu'elles se trouvent dans une situation de conflit d'intérêt. La dénonciation ne constitue pas une solution. Agir en amont, par la mise en place d'actions de formation, représente une solution préférable. Ces formations permettent de favoriser la prise de conscience du risque en termes de conflit d'intérêt. Certes, certains hommes politiques sont parfaitement informés sur ce point. Néanmoins, cette situation n'est pas généralisée.

Par ailleurs, la construction d'un cadre légal commun s'impose. Dans certains cas, la coercition s'impose. Néanmoins, il doit s'agir de la dernière étape.

Vous trouvez ensuite les instruments de régulation existant dans les différents pays membres. En France, 42 % des problématiques de conflit d'intérêt ne sont pas réglées. Par ailleurs, 31 % des conflits d'intérêt aujourd'hui constatés - et faisant l'objet de recours juridiques - émanent de la sphère non régulée. La prise en compte par la France de la notion de conflit d'intérêt pose par conséquent problème.

L'OCDE a mis au point une « *architecture d'intégrité* ». Celle-ci est fondée sur la mise en œuvre d'un environnement réglementaire, de codes de conduite et d'une structure *ad hoc* de coordination et de suivi. Celle-ci vérifiera que l'action des personnes concernées se trouve en adéquation avec l'objectif recherché.

L'octroi de financements supra nationaux est conditionné par la transparence et par la confiance, lesquelles sont basées sur la lisibilité apportée aux financeurs.

Je vous remercie de votre attention. Nous allons procéder à une étude de cas issue de la situation de l'Etat de Géorgie, lequel a défini une solution innovante face aux problèmes d'éthiques importants auxquels il était confronté.

## Avez-vous des questions ?

### Francis Charhon

Ainsi que vous l'avez évoqué, les notions de confiance et de financement sont interdépendantes. Les publications de la cour des comptes influent nécessairement sur ces notions.

Par ailleurs, de nouvelles mesures prévoient la suppression des avantages fiscaux et le déclenchement d'une action pénale.

### Caroline Gans-Combe

En l'occurrence, la problématique fiscale prime. En ce qui concerne la cour des comptes, l'imputation des provisions pour placements risqués peut être constitutive d'un abus de droit fiscal. Le risque fiscal est par conséquent bien réel.

La crise de confiance par rapport aux institutions explique l'importance qui est accordée à la cour des comptes. Néanmoins, nous ignorons si la confiance dont bénéficie cette institution sera amenée à perdurer.

N'est-il pas contre productif - voire dangereux - de créer un contrôle d'une part tout en supprimant celui-ci par ailleurs ?

### Francis Charhon

Il s'agit d'une spécialité française.

### Anne Postel-Vinay, Fondation Henriette-Anne Doll

Je souhaite apporter mon témoignage issu du cadre d'une fondation familiale créée sur des avoirs familiaux. J'ai été personnellement jugée comme étant en situation de conflit d'intérêt ce qui a entraîné mon exclusion - ainsi que celle de ma sœur et de mon oncle - d'une fondation de famille créée par ma grand-mère sur ses fonds personnels.

Cette fondation reconnue d'utilité publique a fait l'objet d'un financement par une fondation étrangère. Une réforme des statuts a exclu le collège des fondateurs. Nous ignorons pourtant qu'en tant qu'héritiers directs de la fondatrice, nous nous trouvions en situation de conflit d'intérêt.

### Caroline Gans-Combe

L'absence de règle de Droit spécifique laisse malheureusement libre court à la créativité des juges.

### Anne Postel-Vinay

Il me paraît extrêmement grave de considérer que la qualité d'héritier direct du créateur d'une fondation constitue un conflit d'intérêt.

La cour d'appel a également considéré que le désaccord d'une minorité par rapport à la majorité du conseil d'administration permettait d'exclure celle-ci.

### **Caroline Gans-Combe**

Il est évident que si les textes étaient plus précis, la créativité des juges serait moins forte.

### **Une participante**

Vous avez déclaré que le domaine placé en dehors de toute législation atteignait un niveau de 30 à 40 %. Afin de limiter l'impact de cette situation sur le secteur du mécénat en France, il me paraît important de travailler pour le futur.

### **Caroline Gans-Combe**

Nous devons définir un cadre. Ainsi, dans la mesure où le cadre législatif est clairement établi, ce type de problématique ne se pose pas au Portugal. La jurisprudence ne constitue pas un facteur de sécurité en termes d'investissement. En effet, celle-ci peut faire l'objet de revirements. Par ailleurs, le cadre familial étant à ce stade non régulé, la créativité des juges peut s'exprimer librement.

### **Un participant**

Les fondations reconnues d'utilité publique doivent disposer de fondateurs faisant partie du conseil d'administration. Par conséquent, ce point comporte une ambiguïté.

### **Caroline Gans-Combe**

Absolument. Ce sujet est intéressant. Je vous invite vivement à saisir la Commission européenne à cet égard.

### **Un participant**

Je pense qu'effectivement, la notion de conflit d'intérêt est complexe. Définir un intérêt commun constitue en effet une manière de trouver des financements extérieurs. En outre, dans une démarche de recherche de financements, il est d'abord fait appel à des relations, lesquelles ont un intérêt ou une compétence dans le domaine concerné. Dans ces conditions, la définition de la notion de conflit d'intérêt devient difficile.

### **Caroline Gans-Combe**

La définition d'un cadre permet de poser une limite. En outre, celui-ci permet de se rassurer et de rassurer les financiers. A titre d'exemple, les experts européens signent une charte extrêmement rigoureuse concernant les conflits d'intérêt, lesquels sont précisément listés. Par conséquent, le cadre est très clairement posé.

Nous nous heurtons actuellement à une absence de définition qui laisse libre cours à la création jurispruden-

tielle. L'élaboration d'une charte personnelle assortie d'un système formel d'acceptation constitue un procédé très protecteur. Cet élément peut, en effet, constituer un élément de preuve valable en justice. La cour des comptes sera également ravie, son contrôle se trouvant facilité.

### **Francis Charhon**

La création des fonds de dotation favorise largement les conflits d'intérêt. En effet, aucune régulation n'a été prévue.

### **Caroline Gans-Combe**

Il existe une contradiction juridique formelle entre le code des marchés financiers et les fonds de dotation. Un problème grave est à craindre, les fonds de dotation pouvant, par exemple, se trouver titrisés ou intégrés dans des fonds secondaires.

### **Une participante**

Le but poursuivi est pourtant l'intérêt général.

### **Caroline Gans-Combe**

Nous parlons ici d'intérêts financiers.

### **Un participant**

Les groupes de travail de l'OCDE ont probablement une culture anglo-saxonne.

### **Caroline Gans-Combe**

Absolument pas. Leur Direction est assumée par un Hongrois.

### **Un participant**

En France, la hiérarchie du Droit est clairement posée. La loi constituant la norme suprême, une décision de Doctrine allant à son encontre est juridiquement attaquable. Dans le monde anglo-saxon, la logique n'est pas la même.

### **Caroline Gans-Combe**

Cette problématique concerne les domaines du Droit civil et du Droit commun. L'OCDE a pris en compte l'ensemble de ces sujets.

### **Un participant**

Le Droit administratif existe-t-il dans le paysage juridique anglo-saxon ?

### **Caroline Gans-Combe**

Oui.

### **Un participant**

Je n'ai pas connaissance de l'existence de cours de Droit administratif anglo-saxon.

## Caroline Gans-Combe

Il s'agit de *public law*, lequel diffère aux Etats-Unis et en Angleterre. Une communauté de références existe, l'interprétation différant ensuite. La notion de preuve admissible constitue la vraie différence entre Droit civil et Droit commun.

### Un participant

La Doctrine constitue une simple interprétation de la loi. Cette étude est conditionnée par des éléments culturels spécifiques.

## Étude de cas

### Caroline Gans-Combe

**Nous allons étudier un cas réel. L'Etat de Géorgie a connu d'importants problèmes de financement. Afin de tenter d'y faire face, un atelier ayant pour objectif de former les personnes financées a été mis en place. Les principaux acteurs du secteur estiment, en effet, qu'au-delà de la formation des financeurs, celle des financés s'impose.**

Le document présenté met en lumière l'existence d'un cadre normatif s'appliquant au financeur et au financé.

Un manuel généraliste décrivant les bonnes pratiques de la personne financée a été rédigé et mis en ligne. Un descriptif de l'ensemble des méthodologies qui permettent d'obtenir des financements a également été mis au point.

Une formation spécifique destinée aux personnes financées centrée sur le conflit d'intérêt est ensuite effectuée. Cette formation constitue une étape obligatoire pour obtenir le financement. La signature par les participants de l'attestation de formation opère un transfert de la preuve vers la personne qui reçoit les fonds. Ceci permet de limiter le risque et contribue à sécuriser les financeurs.

L'Union européenne a repris ce schéma *via* l'élaboration d'un *recipients' manual*. Des formations à la réception de fonds européens - ou *info date* - permettent d'opérer un transfert de responsabilité similaire. Par conséquent, participer à ce type de formation est loin d'être anodin.

### Un participant

Ce modèle ne peut être appliqué pour les fondations familiales.

### Caroline Gans-Combe

J'y viens. Des exceptions existent.

**Les personnes considérées comme étant à risque sont les suivantes :**

- les employés ;
- les consultants ;
- les personnes officiellement élues ;
- l'Etat ou l'unité locale du gouvernement recevant ou administrant le financement.

Néanmoins, des exceptions peuvent être prises en compte. Elles ne garantissent cependant pas l'établissement d'un blanc-seing. Des contrôles sont, en effet, prévus et constituent des garanties de confiance par rapport à vos propres financeurs.

**Lorsqu'une exception est demandée, différentes étapes sont prévues :**

- description claire de la nature du conflit ;
  - descriptif des modalités de communication au public ;
  - communication de l'opinion d'un juriste donnant une vision de l'état du Droit. Il s'agit d'un moyen de preuve et de meilleure compétitivité juridique. Ce type d'outil ne doit pas être omis.
  - démonstration de l'absence d'interaction avec le projet.
- En effet, le fort népotisme présent aux Etats-Unis au cours des années 60 a failli tuer la philanthropie.

**La décision d'acceptation de l'exception est prise par une entité *ad hoc*. Sont prises en compte les réponses apportées aux questions suivantes :**

- la personne est-elle impliquée dans le projet ?
- le bénéficiaire sera-t-il identique quelle que soit la personne concernée ?
- la personne concernée peut-elle être amenée à faire cesser le conflit d'intérêt durant l'opération ?
- Quel est l'historique de la situation ?

L'ensemble des problématiques sont ainsi couvertes de manière assez large. Ce système fonctionne très bien. Il a d'ailleurs été utilisé sur les problématiques de marché au niveau duquel aucune exception n'est toutefois possible.

Le positionnement normatif est issu du manuel et de la loi, lesquels se complètent respectivement ce qui permet d'éviter tout vide juridique.

Je vous invite à émettre des propositions quant à la construction d'un cas général adaptable à la situation locale. Ceci vous permettra de vous approprier la notion de bonnes pratiques. Le souhaitez-vous ?

**Béatrice de Durfort**

Nous disposons d'un temps limité.

**Caroline Gans-Combe**

Dans ce cas, je vous propose de poser vos questions.

**Francis Charhon**

Les procédures s'appliquent-elles en parallèle à l'émetteur et au récepteur des financements ?

**Caroline Gans-Combe**

Exactement. Il s'agit d'une chaîne logique de confiance. A ce titre, la transparence relative aux fonds reçus et distribués est de mise.

Force est de constater que les problèmes d'opacité concernent souvent la pertinence des projets. Pour cette raison, l'Union Européenne a mis en place un système de formalisme.

**Francis Charhon**

Le recours au formalisme s'explique par le niveau des projets européens, lesquels se chiffrent en centaines de milliers d'euros

**Caroline Gans-Combe**

Aujourd'hui, il est plus simple de rechercher des montants élevés. Le coût de mise en place est en effet similaire. Nous ne devons pas hésiter à oser.

**Francis Charhon**

La distribution de fonds s'effectue en général de manière diffuse. Le risque doit par conséquent s'analyser de manière collective.

**Caroline Gans-Combe**

Cette procédure permet de faire face à la mutualisation des risques.

La commission européenne a proposé des procédures simplifiées, lesquelles sont formulées sous forme de QCM permettant de cerner les problèmes éventuels. Lorsque vous déposez des demandes de financement européen, je vous invite à être attentifs aux questions qui vous sont posées. Celles-ci ont pour vocation d'identifier le risque de conflit d'intérêt.

**Béatrice de Durfort**

Pouvez-vous préciser la notion de famille ?

**Caroline Gans-Combe**

Celle-ci varie suivant les pays et les sociologies. Dans certaines cultures, la notion de famille est très étendue. Dans d'autres, elle se limite aux parents directs. Par conséquent, la définition de la famille est jurisprudentielle. La définition statistique correspond au ménage.

**Un participant**

En Droit français, une définition légale existe. La famille s'étend jusqu'au quatrième degré de filiation.

**Caroline Gans-Combe**

Cette définition est spécifique au Droit civil. Par conséquent, celle-ci s'appliquera uniquement devant certaines juridictions.

Avez-vous d'autres questions ? Je vous remercie.

Les *PowerPoints* sont à votre disposition. Je vous engage par ailleurs à rencontrer les représentants de l'OCDE. Ceux-ci disposent en effet de connaissances précieuses.

---

# ATELIER 5

---

## **Gestion patrimoniale des Fondations :** **repères** **et bonnes pratiques**

---

Présentation par

**Camille d'Andurain,**

stagiaire au Centre Français  
des Fondations

**Cet atelier a pour objectif de présenter le projet de réflexion du Centre Français des Fondations sur la gestion patrimoniale des fondations. Cette réflexion s'inscrit dans la continuité des travaux menés dans le cadre du groupe Finances du Centre Français des Fondations.**

**La crise financière de 2008, mais également les nouveautés juridiques et financières offertes à certains types de fondations (notamment les fondations partenariales et de coopération scientifique par le biais du Grand Emprunt, mais aussi les fonds de dotation), ont souligné le manque de documents indicatifs sur ces sujets, alors même que le patrimoine, sous forme de dotation statutaire ou non, est un élément constitutif essentiel de la fondation.**

Dans ce cadre, le Centre Français des Fondations souhaite créer un corpus de référence sur la gestion patrimoniale des fondations, en abordant tant les questions générales (rapport des dispositions légales et fiscales, des responsabilités, des risques induits...) que les questions d'investissement spécifiques (gestion financière, gestion foncière et immobilière, gestion mobilière, gestion des droits). Il est prévu que ce corpus, qui prendra la forme de fiches pratiques hiérarchisées, soit illustré par des exemples de pratiques innovantes ou de bonnes pratiques de fondations en France ou à l'étranger. A terme, les travaux seront mis en ligne sur Internet et ainsi accessibles à tous. L'idée est d'obtenir un outil pour les fondations et le grand public, plus pratique, concret et utile, et qui pourra être augmenté et amendé pour suivre les évolutions du secteur, des lois et du marché.

Pour mener à bien ce travail, le Centre Français des Fondations a constitué un comité de pilotage composé de représentants de fondations ayant déjà mené une réflexion approfondie sur la gestion patrimoniale et de représentants d'organismes professionnels ou assimilés pouvant contribuer à l'enrichissement des discussions. A ce jour, le comité de pilotage regroupe la Fondation pour la Recherche Médicale, la Fondation Campus Condorcet, l'Institut Curie, l'Institut Pasteur, la Fondation d'Auteuil, la Fondation pour la Mémoire de la Shoah, la Fondation Arp, la Maison de la Chasse et de la Nature ; l'Institut Français des Administrateurs, France Générosités, IDEAS et le Comité de la Charte. Par ailleurs, le Fonds de dotation du Louvre a également été contacté, ainsi que la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes. Ce comité est chargé d'orienter les travaux, de les évaluer, les modifier ou les approuver. Les travaux sont encadrés par une équipe opérationnelle, constituée notamment de Béatrice de Durfort, de Jean-Luc Landier et d'Anne-Claire Pache (professeuse à l'ESSEC, elle apporte un soutien méthodologique).

Questions et remarques après la présentation

**Jérôme Deconinck, Fonds Terre de Lien**

Les recherches sur les pratiques portent-elles seulement sur la France ?

**Camille d'Andurain**

Non, à partir du moment où on trouve l'exemple pertinent celui-ci peut provenir de lieux très différents : être appliqué aux Etats-Unis ou ailleurs, dans l'équivalent des fondations ou dans d'autres organismes à but non lucratif.

**Cyrille Brouard,**

**Fondation Mazars pour l'Enfance et la Solidarité**

Comment faire pour aboutir à un travail assez simple pour être compris des non-financiers mais néanmoins utile ?

**Camille d'Andurain**

C'est un des grands enjeux des travaux. La présence de non-spécialistes de la finance dans le comité de pilotage, notamment d'une fondation de coopération scientifique récemment créée, nous aide à rester le plus concret et donc le plus accessible possible. L'un des autres enjeux est de réussir à élaborer un document intéressant pour tous les types de fondations, alors même que les gestions et les enjeux de gestion peuvent être extrêmement différents : par exemple pour une fondation d'entreprise (le plus souvent avec un fonctionnement en flux) et une fondation hospitalière (aux besoins et aux ressources très différentes). On y répond notamment par le biais des entretiens, qui permettent de mieux comprendre ce que les fondations intéressées attendent du projet.

**De la salle**

Comment faire partie des fondations interrogées ?

**Camille d'Andurain**

Toute fondation qui veut faire l'objet d'un entretien sera bienvenue ! Nous avons conçu un questionnaire qui sert de trame pour les entretiens, mais de trame relativement lâche : selon la fondation, des thèmes peuvent être totalement inintéressants, et d'autres doivent être bien plus développés. L'entretien, de personne à personne, est encore le plus simple.

**Les représentants des fondations présentes ont vivement confirmé leur intérêt pour les travaux, et pour leur participation à ceux-ci en acceptant de répondre à des entretiens sur leur gestion patrimoniale.**

---

# ATELIER 6

---

## Fonds et fondations issus de l'entreprise : comment œuvrer à plusieurs sur un même projet d'intérêt général ?

---

Avec la collaboration de

**Eléonore de Lacharrière,**  
Déléguée générale,  
Fondation Culture & Diversité

Animé par

**Lionel Devic,**  
Avocat associé, département  
« organisations non lucratives »,  
Cabinet Delsol

Avec la participation de

**Hélène Sauvez**  
Directeur projets  
et communication,  
Fondation Emergences

**Stéphane Martinez**  
Président, Fondation  
Mécènes et Loire

**Karine Guldemann**  
Déléguée générale,  
Fondation d'entreprise ELLE



**Eléonore de Lacharrière,**  
Fondation Culture & Diversité

**Tous mobilisés au service de l'intérêt général, les fondations et fonds de dotation issus de l'entreprise sont aujourd'hui parties intégrantes du paysage philanthropique français. Néanmoins le travail en commun semble difficile à mettre en œuvre pour ces acteurs. La Fondation Culture & Diversité et d'autres fondations d'entreprise agissant pour l'accès à la culture ont ainsi essayé de construire un projet en commun qui n'a finalement pas réussi à aboutir. Les modes de fonctionnement de ces fondations étaient si différents les uns des autres, qu'il a été impossible de monter un projet en groupe. Les fondations issues de l'entreprise œuvrent trop souvent chacune selon leur méthodologie, en faisant fief des compétences développées par d'autres fondations et qui seraient complémentaires. Au-delà d'une mission spécifique, chaque fondation issue de l'entreprise revendique souvent un monopôle du projet soutenu, un travail autonome dans la définition de critères de sélection d'un projet et dans son évaluation. Pourtant, pour certains projets, il serait a priori bien plus pertinent de travailler ensemble pour concentrer les compétences, financements et savoir-faire sur certains projets et selon des critères communs. Certains projets pertinents nécessitent une concentration des efforts pour se développer de manière pérenne.**

A partir de ce constat, nous nous sommes interrogés : quels freins au travail en commun pour les fonds et fondations issus de l'entreprise (stratégie d'entreprise, obligations de communication, frein juridique tel que l'impossibilité pour une fondation d'entreprise de recevoir des dons d'autres fondations, etc..) ? Quels moyens de les dépasser pour accroître les capacités financières, de gestion et d'évaluation des projets au service de l'intérêt général ?

Plusieurs fondations ont accepté de témoigner sur leur expérience et de présenter le mode de collaboration qu'elles utilisent. Après les remarques préalables de Lionel Devic, nous écouterons les témoignages de deux fondations d'entreprise(s) : Stéphane Martinez, président de la Fondation Mécènes et Loire et Hélène Sauvez, directeur projets et communication au sein de la Fondation Emergences. Ces structures ont été créées ad hoc à l'initiative de plusieurs entreprises mécènes souhaitant réunir leurs moyens pour soutenir ensemble des projets d'intérêt général. Puis Karine Guldemann, déléguée générale de la Fondation ELLE nous fera part de son expérience de cofinancements de projets. A noter également que la Fondation ELLE est impliquée dans un cercle de réflexion réunissant plusieurs fondations d'entreprises.

**Lionel Devic,** Cabinet Delsol

Une collaboration peut se traduire de différentes façons. Elle peut notamment faire l'objet d'un **contrat**. En pratique, de nombreuses entreprises mécènes ont effectivement recours à des conventions conclues sous seing privé (souvent appelées « convention de mécénat », « promesse de don », etc.) avec les organismes éligibles au régime fiscal du mécénat qu'elles entendent soutenir. Ces conventions caractérisent, entre autres, l'existence de contreparties. La question des contreparties est déterminante pour la définition de la nature d'un contrat. Avec la signature d'une convention, on fixe la nature de l'opération. Et dès lorsqu'il y a rédaction d'un contrat, on tombe dans le champ du Code civil. L'article 931 du Code civil dispose que « tous actes portant donation entre vifs seront passés devant notaires dans la forme ordinaire des contrats ; et il en restera minute sous peine de nullité ». Autrement dit, normalement, dès que l'échange ne peut être qualifié comme un simple don manuel, on a l'obligation d'avoir un acte authentique. Ce principe a été rappelé par le Comité stratégique des fonds de dotation dans ses recommandations de l'été 2010 « Toute dotation apportée à un fonds de dotation doit donc en principe faire l'objet d'un acte notarié. »

Sur la question des **contreparties**, dans le Code général des impôts, une disposition spécifique précise que l'intégration du nom de l'entreprise dans le nom de la fondation ne constitue pas une contrepartie de nature à remettre en cause la démarche de mécénat de cette entreprise. Le législateur a ressenti le besoin de préciser cela, signe que les contreparties soulèvent des questions délicates. Une opération de mécénat ne peut en aucun cas être associée à un versement dont l'objet est principalement de financer une prestation publicitaire. Nombre de fondations d'entreprise communiquent sur leur action, mais avec comme base une réelle intention philanthropique. L'administration fiscale a bien conscience que certaines fondations d'entreprise font partie intégrante des politiques de communication des entreprises qui les ont fondées. Cependant, elle reste vigilante sur l'intention libérale qui doit caractériser le don. L'administration fiscale n'a cependant pas encore répondu sur le cas de figure d'un fonds de dotation portant le nom d'une entreprise. Doit-on considérer, comme pour la fondation d'entreprise, que cette possibilité, si on s'en saisit, ne correspond en rien à une prestation publicitaire ?

Par ailleurs, une fondation ou un fonds de dotation ne peuvent avoir pour vocation de développer l'activité commerciale de l'entreprise qui l'a créée, ou de lui fournir des débouchés. L'interprétation de la doctrine a donné lieu à une jurisprudence sur ce sujet. On peut citer ici le cas d'une association favorisant l'insertion de personnes à la recherche d'un emploi par la mise à disposition de véhicules. Celle-ci avait acheté un garage, d'une part pour la réparation des véhicules prêtés et d'autre part pour former/salarier des personnes en voie de réinsertion. Dans ce montage, l'association détenait 100% du garage automobile par l'intermédiaire d'une filiale. Une convention entre l'association et le garage permettait de justifier les versements faits par le garage « entreprise » à l'association. L'activité du garage et celle de l'association étaient étroitement imbriquées, leurs relations étaient privilégiées et dans ce contexte l'échange de contreparties était inévitable. Un contrôle de la convention mise en place, a abouti à la remise en cause du caractère non lucratif de l'activité de l'association, et à celle de son régime fiscal. De nombreuses fondations d'entreprise se créent avec des objets bien distincts de leur domaine d'activité, offrant ainsi la garantie que leur activité ne constituera pas un faire-valoir pur et simple pour leurs entreprises fondatrices.

J'attire votre attention sur les limites juridiques et fiscales des collaborations qui peuvent être envisagées. Il est essentiel de bien s'assurer que les opérations soutenues re-

lèvent de l'intérêt général, notamment au sens fiscal. Cette caractéristique doit être réaffirmée dans les conventions signées. La notion d'intérêt général doit être appréciée telle qu'elle est définie par l'administration fiscale française. Pour illustrer cette nuance fondamentale, on peut citer l'analyse de l'administration fiscale qui qualifie les activités des pôles de compétitivité de lucratives (ces pôles ont du renoncer à leurs partenariats avec des entreprises mécènes). Dans les pays anglo-saxons, la notion d'intérêt général recouvre un champ beaucoup plus large.

### **Stéphane Martinez**, Fondation Mécènes et Loire

La Fondation Mécènes et Loire a été créée en août 2007 à l'initiative de 24 entreprises (membres fondateurs). Il s'agissait de la première fondation d'entreprise créée par un groupe de cette ampleur.

En août 2005, l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), qui est l'établissement national fédérateur et animateur des chambres de commerce et d'industrie a signé une charte avec le Ministère de la Culture pour favoriser le développement du mécénat d'entreprise. Etant élu de la chambre de commerce et d'industrie d'Angers (aujourd'hui du Maine et Loire), j'ai créé une commission pour travailler sur ce sujet. Rapidement, nous avons été séduits par l'idée d'impliquer des petites et moyennes entreprises (PME) et de réunir des fonds pour les redistribuer à des projets locaux. A noter qu'à côté de mon rôle de président de la Fondation, je mène une activité professionnelle au sein d'une PME de 40 salariés spécialisée dans l'équipement sportif des collectivités.

Pour répondre à notre souhait d'évoluer dans une situation juridiquement et fiscalement sécurisée, nous avons fait appel à un consultant (Jean-Luc Soulé du Cabinet Mécène). Nous avons créé ex-nihilo la première fondation d'entreprises. Au départ l'objet de la fondation était peu précis : les 3 entreprises fondatrices n'ayant pas connaissance de l'identité de tous futurs fondateurs, le maître de mot devait être l'ouverture.

Volontairement, nous n'avons pas défini précisément certains éléments pour conserver la liberté nécessaire pour associer facilement d'autres entreprises à notre projet. Pas exemple, nous n'avons pas défini de domaines d'action spécifiques. Nous sommes restés sur l'idée que la fondation devrait avoir pour objectif de soutenir, par tous moyens matériels, humains, techniques ou financiers, les actions d'intérêt général innovantes et porteuses d'image pour et sur le territoire du Maine-et-Loire, dans les domaines de la culture, de la solidarité, du sport, du patri-

moine, de la science et de l'environnement. Les critères prioritaires sont les suivants : attractivité pour le territoire, originalité, innovation, éligibilité au mécénat.

A ce jour, la fondation comprend 8 entreprises membres fondateurs or (engagés à hauteur de 10.000 euros) et 16 entreprises membres fondateurs argent. Le conseil d'administration se réunit deux fois par an. Il est composé de 14 administrateurs répartis en trois collèges : collège des fondateurs (8 membres), collège des représentants du personnel des fondateurs (2 membres), collège des personnalités qualifiées dans les domaines d'intervention de la fondation.

Chaque année 120 000 euros sont accordés à une vingtaine de candidats (entre 1 500 et 5 000 euros par projet). Les frais de fonctionnement annuels de la fondation s'élèvent à 5 000 euros. Nous avons signé une convention avec la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Angers, et nous fonctionnons avec des bénévoles et du personnel mis à disposition. Nous bénéficions du mécénat de compétences d'une société de communication qui a accepté de travailler sur notre site. Nous n'avons pas de délégué général et n'avons à ce stade ni les moyens ni le désir de créer un tel poste salarié. Je suis le président, mais surtout l'animateur de la Fondation.

Au départ, nous avons imaginé que le conseil d'administration déciderait des projets qui seraient soutenus par la Fondation. Finalement, nous avons décidé qu'un comité des membres fondateurs se réunisse une fois par an pour choisir en commun les projets soutenus suite à l'appel à projet que nous organisons chaque année (une vingtaine de projets sont retenus chaque année parmi une centaine de dossiers). Après une présélection, nous répartissons les dossiers de candidature entre des binômes de chefs d'entreprise qui ont pour mission d'instruire les dossiers. Après la clôture de l'appel à projet (le 30 juin de chaque année), nous nous laissons 5 mois pour étudier et instruire les dossiers. Chaque binôme est libre de rencontrer les porteurs de projet dont il instruit les dossiers. A la mi-décembre, nous nous réunissons une demi-journée pour la sélection finale. Le binôme qui a instruit le dossier suit ensuite le projet (par exemple, il assiste éventuellement aux conférences de presse organisées autour du projet soutenu) et s'assure qu'il correspond bien à ce qui a été annoncé.

### Lionel Devic

Les contraintes propres au statut juridique de fondation d'entreprise font qu'il n'est pas facile d'intégrer de nouvelles entreprises mécènes à un projet tel que le vôtre. Comment gérez-vous cette contrainte ?

### Stéphane Martinez

Le nombre et l'identité des entreprises fondatrices figurent dans nos statuts, cela est fixé pour une période relativement longue de cinq ans. Nous n'avons pas créé de structure annexe, pour les amis de la Fondation. Les entreprises fondatrices sont donc valorisées pour leur engagement de départ, et pour le risque pris lorsqu'elles se sont lancées dans l'aventure. La relation entre les chefs d'entreprises qui ont contribué à la création de la Fondation est forte, cela va plus loin que le simple financement de projets d'intérêt général. Les fondateurs s'investissent et consacrent du temps à ce projet. Par ailleurs, parmi les fondateurs, nous avons des PME patrimoniales très impliquées localement, depuis plusieurs générations. A la fin de 2012, à l'arrivée au terme de notre programme pluriannuel de 5 ans, nous aurons un réel travail à mener sur l'avenir de la Fondation. Beaucoup d'entreprises veulent prolonger cette expérience. Notre structure fonctionne correctement à 24, mais comment gérer une situation à 50 ou 100 entreprises fondatrices ? Nous avons fixé ensemble que la Fondation ne pourrait réunir plus de 40 fondateurs. Nous avons également pour objectif de doubler les dotations.

### Lionel Devic

Si le statut de fonds de dotation avait existé en 2005, auriez-vous préféré cet outil à celui de fondation d'entreprise ? Le fonds de dotation permettrait d'agrèger plus facilement d'autres entreprises à un tel projet. Les spécificités du fonds de dotation en font un outil pouvant servir à la collaboration. « Mécènes & Loire » est votre nom d'usage, êtes-vous attaché à l'appellation « fondation d'entreprise » ?

### Stéphane Martinez

Le modèle de fondation multi-entreprises offre une opportunité aux PME qui n'auraient pas les moyens de créer seules leurs fondations d'entreprise. L'appellation « fondation » a une importance significative. Nous n'avons pas réfléchi à la possibilité de transformer la fondation d'entreprises en fonds de dotation. Néanmoins on pourrait imaginer qu'avant l'acceptation d'une nouvelle entreprise fondatrice, cette dernière s'essaye au mécénat au sein d'un fonds de dotation « éducatif » qui serait un marche-pied vers la fondation d'entreprise. Par ailleurs, nous sommes prêts à créer des rencontres et à aider à l'émergence de nouvelles structures. Par exemple, nous avons aidé la Fondation du Patrimoine qui vient de créer un réseau de mécènes localement. Nous soutenons également financièrement certains clubs de mécènes associés à des

festivals locaux qui souffrent de la réduction des subventions publiques. Nous sommes énormément consultés, et certains observateurs considèrent la Fondation comme un garant d'un mécénat de qualité dans notre département.

**Sara Briolin, Fondation Euris**

Avez-vous déjà abordé la question de l'évaluation ?

**Stéphane Martinez**

Un travail universitaire a été consacré à l'évaluation de la Fondation. Ce travail nous aide dans notre réflexion sur la gouvernance et sur l'avenir de la Fondation. De plus, nous écoutons les porteurs de projets que nous aidons et ceux dont les projets n'ont pas été retenus. Nos actions et nos choix sont guidées par le respect de valeurs éthiques.

**Eleonore de Lacharrière,**  
Fondation Culture et Diversité

Comment éviter les conflits d'intérêt, lorsque les choix se font à 24 ? Les probabilités de se retrouver dans des situations délicates sont plus grandes lorsque les personnes impliquées sont nombreuses.

**Stéphane Martinez**

Pour prévenir les conflits d'intérêt, nous avons fixé collectivement des règles au départ. Par exemple, une personne ne peut pas instruire le dossier d'un porteur de projet dont elle est proche.

**Dominique Lemaistre, Fondation de France**

Le conseil d'administration de la Fondation comprend des personnes qualifiées. Cependant, avez-vous des personnes qualifiées dans le comité de sélection des projets ? Il pourrait être utile de vous associer des compétences sur les sujets traités par la fondation pour la sélection des projets.

**Stéphane Martinez**

Parmi les personnalités qualifiées faisant partie du conseil : le président de la Maine-et-Loire, un professeur certifié de Philosophie, un représentant de la DRAC Pays de la Loire et une personne de la direction de l'Ecole supérieure des sciences commerciales d'Angers. Tous les deux ans, une bourse de 45 000 euros accompagne un projet unique sélectionné sur un thème proposé par la fondation. La première année, la bourse n'a pas été distribuée, aucune candidature n'ayant été retenue par le jury. Notre priorité est de retenir des projets de qualités.

**Hélène Sauvez, Fondation Emergences**

La Fondation Emergences réunit 24 entrepreneurs au service du développement de leur territoire. Prochainement 3 autres devraient rejoindre la Fondation. Son siège est à Lyon, elle est actuellement hébergée dans les locaux de l'un de ses fondateurs. Elle a vocation, par du mécénat de compétences, à aider des porteurs de projets sociétaux émergents à « entreprendre le mieux-vivre ensemble », en les accompagnant de la naissance de l'idée à la création d'activité. Nous accompagnons les projets d'associations qui ont peu de moyens dans le sens de la création d'emplois et de la viabilité économique.

L'expertise des chefs d'entreprises est déterminante pour apprécier ces questions. Il ne s'agit pas de soutenir financièrement des projets, mais de mettre à disposition du « temps homme » aux porteurs de projet. Ce sont les chefs d'entreprise eux même qui accompagnent les porteurs de projet dans la structuration de leur activité économique. Plus les entreprises qui nous rejoignent sont diverses, plus le panel des compétences que nous pouvons proposer en soutien aux associations s'élargit. Nous allons demander aux chefs d'entreprise de s'impliquer très concrètement dans la vie de la Fondation, en leur proposant de participer à l'une des 4 commissions que nous avons mises en place (pour la sélection des projets, la définition des compétences nécessaires au développement de chaque projet etc.). Nous allons créer des binômes de référence interentreprises pour chaque projet qui sera soutenu par la Fondation.

Nous avons rencontré quelques problèmes administratifs au moment de la constitution de la Fondation. La dizaine d'entreprises regroupées dans l'association Emergences (créée en 2003) s'est associée à d'autres entreprises par cooptation pour constituer le groupe final de 24 fondateurs. Compte-tenu des lourdeurs administratives et délais liés à ce nombre de fondateurs important, et compte-tenu du fait que nos interlocuteurs sont parfois de filiales locales de grandes entreprises qui n'ont pas de grandes marges de manœuvre pour prendre leur décisions, même avec une enjeu de proximité, Véronique de Montlivaut a imaginé un mécanisme pour faciliter le cautionnement nécessaire pour le financement du programme d'action pluriannuel. Dans ce mécanisme, un des fondateurs produit une caution collective pour l'ensemble des fondateurs, et un autre fondateur cautionne le 1<sup>er</sup>. La principale difficulté concerne le caractère nominatif des fondateurs, puisqu'en cas de changement du nom des fondateurs, il faut faire des démarches administratives et déposer un amendement aux statuts. Il pourrait être in-

téressant de travailler sur ce sujet dans le cadre des réflexions menées au Centre Français des Fondations. Peut-être pourrait-on envisager que les noms des entreprises fondatrices figurent dans les annexes ?

### **Lionel Devic**

Pour quelles raisons avez-vous choisi de créer une fondation d'entreprise, et non une fondation abritée ou un fonds de dotation, qui en la matière, ont un cadre juridique moins contraignant ?

### **Hélène Sauvez**

Le souhait de pouvoir mener une démarche collective de manière autonome et indépendant a guidé notre choix. Par ailleurs, la fondation d'entreprise a un caractère solennel qui est important pour les fondateurs. Enfin, le statut juridique de fonds de dotation n'existait pas lorsque nous avons construit notre projet.

### **Dominique Lemaistre**

Pour une fondation opérationnelle qui agit au moyen de mécénat de compétence, le statut de fondation abritée n'est pas très adapté. Le modèle de fondation abritée convient en effet mieux aux projets de fondations distributives.

### **Stéphane Martinez**

Pour la Fondation Mécènes et Loire, c'est une banque qui a pris en charge l'ensemble de la caution.

### **Hélène Sauvez**

La Fondation Emergences est encore en construction. Elle a été créée en 2010, et son premier conseil d'administration se tiendra en janvier 2011. Nous n'avons pas encore d'appels à projets définis.

### **Eleonore de Lacharrière**

Nous venons d'entendre les expériences d'entreprises ayant choisi de créer des structures ad hoc pour collaborer. Nous allons à présent voir comment il est possible de travailler ensemble sur des projets, et quels sont les points d'achoppement (en termes de stratégie et de communication notamment). La Fondation ELLE, qui est une fondation d'entreprise, soutient des projets en cofinancement (cela est précisé dans ses statuts).

### **Karine Guldemann, Fondation ELLE**

Je dirige la Fondation ELLE depuis 7 ans. La Fondation a été créée d'après l'idée de la directrice de la rédaction du journal (Valérie Toranian) qui souhaitait prolonger l'engagement de l'entreprise en faveur des femmes.

Nous travaillons aujourd'hui sur une trentaine de projets, en fonctionnant de la manière la plus souple possible. L'équipe de la Fondation est constituée d'une directrice chargée des projets et de la recherche de partenaires, accompagnée d'une collaboratrice pour le suivi des projets.

Les statuts de la Fondation ELLE stipulent que cette dernière ne s'engage pas seule sur un projet mais recherche un partenaire auquel s'associer pour cela. Il faut donc que la fondation approche des fondations et entreprises, qui parfois, ont déjà des politiques de mécénat et des modes d'action bien définis (par exemple : engagement des salariés comme critère de sélection des projets). La Fondation capitalise sur la puissance de la marque ELLE, qui peut avoir un effet levier au moment de trouver des partenaires. J'estime qu'une fondation qui a un budget modeste peut tout de même avoir des objectifs ambitieux. Mais je crois que le pouvoir fédérateur du projet doit prédominer sur l'attractivité d'une fondation dont le nom véhicule la marque ELLE. Etant une ancienne humanitaire de terrain, je regrette parfois de devoir consacrer du temps à ces considérations bien éloignées de la réalité concrète des projets.

Nous avons déjà collaboré avec plusieurs fondations d'entreprise parmi lesquels la Fondation d'entreprise Air France, la Fondation d'entreprise Veolia Environnement ou encore la Fondation d'entreprise Vinci pour la Cité. Ces partenariats se mettent en place d'une manière d'abord informelle. Le contact se fait directement d'une fondation à l'autre. Si le partenariat se concrétise, la fondation partenaire versera directement des fonds à l'association soutenue. Aucune convention n'est signée pour cela entre les deux fondations qui apportent leur soutien financier. Il ne s'agit donc pas d'un cofinancement formel.

Par exemple pour un projet en Tchétchénie, mené dans un contexte difficile et sensible, l'engagement de la Fondation ELLE a été déterminant pour ensuite convaincre d'autres partenaires de soutenir ce projet un peu risqué. Pour ce projet, nous avons sollicité la Fondation PPR. Nous avons ensuite été rejoints par une fondation suisse qui s'intéresse aux causes oubliées. L'effet levier est indéniable.

### **Eleonore de Lacharrière**

La Fondation consacre-t-elle beaucoup de temps à la recherche de fonds ? Arrive-t-il que pour certains projets la Fondation ELLE commence par s'engager seule dans l'attente d'autres partenaires ?



### Karine Guldemann

Il arrive que nous votions le soutien par la Fondation de projets pour lesquels nous n'avons pas encore trouvé de partenaires. La Fondation s'engage sur 50% du montant nécessaire aux projets. Une fois l'engagement de la Fondation voté, nous avons plus d'assurance pour solliciter des partenaires. Comme nous souhaitons que le projet soit au cœur de notre action, nous faisons notre possible pour que les projets qui nous semblent importants et concernent des sujets auxquels peu d'acteurs s'intéressent ne soient pas mis de côté (par exemple entre un projet au Burkina Faso pour lequel des ONG sont déjà mobilisées, et un autre projet, pour les veuves en Tchécquie, qui attire peu l'attention, nous essayerons de nous engager pour le deuxième). Il arrive également que nous présentions au conseil d'administration des projets pour lesquels plusieurs partenaires se sont déjà engagés.

Quoiqu'il en soit, nous essayons de fonctionner avec des processus souples (propositions verbales, relations interpersonnelles simples etc.).

Avec la Fondation Air France, nous travaillons de la même manière (priorité donnée au projet), et nous collaborons régulièrement. Il y a deux ans, nous avons initié avec cette Fondation un Club de fondations d'entreprises. Nous avons essayé de monter un projet autour des domaines de l'enfance, des femmes et de la santé pour les petites filles pour lequel plusieurs fondations auraient pu travailler ensemble. Des problématiques de leadership, de financement et d'administration nous ont bloqués dans ce projet qui ne s'est jamais concrétisé. Le Club initié dans le cadre de ce projet continue de se réunir 4 fois par an. Nous avons beaucoup travaillé sur la question de l'évaluation et sur le partage de bonnes pratiques. Après la catastrophe à Haïti, le cercle s'est réuni pour échanger sur qui faisait quoi. Nous sommes ensuite allés voir le Quai d'Orsay pour proposer notre aide et demander comment les fondations d'entreprise pouvaient s'impliquer. Le Quai d'Orsay, qui a certainement plus l'habitude de solliciter les ONG, a été surpris par la puissance d'action que nous pouvions mettre à sa disposition.

### Ann d'Aboville, Fondation BNP Paribas

L'opération Coup de Pouce initiée par la Fondation BNP Paribas a pour vocation de soutenir des associations dans lesquelles les salariés sont impliqués. Nos processus prévoient qu'une décision du comité du mécénat est nécessaire avant que nous nous engagions pour soutenir une association. La déléguée générale de la Fondation ne peut pas s'engager librement.

### Karine Guldemann

A mon sens, le(la) délégué(e) général(e) d'une fondation est une cheville ouvrière essentielle, et elle est a priori la personne la plus compétente, mandatée par le conseil d'administration pour représenter la fondation, et qui rend des comptes à ce même conseil d'administration. Dans le cas de la Fondation ELLE, le conseil d'administration valide les orientations proposées par la déléguée générale, sans intention de les bloquer. Dans certaines fondations d'entreprise, l'engagement verbal d'un(e) délégué(e) est possible et compte.

### Sara Briolin

Ce mode de fonctionnement est-il viable dans la durée ?

### Karine Guldemann

Ce mode de fonctionnement repose sur un principe de confiance. Je considère cette souplesse de gestion comme un avantage. Je suis reconduite dans mes fonctions jusqu'en 2014.

### Martina Gliber, Fondation Mérieux

La Fondation Mérieux fait partie d'un consortium de 5 fondations européennes (avec la Fondazione Caripio, la Fundação Calouste Gulbenkian, la Nuffield Foundation et le Volkswagen Stiftung). Ce consortium de fondations, regroupé sous le nom de « European Foundation Initiative for African Research into Neglected Tropical Diseases », entend développer les capacités de recherche en Afrique sur ces maladies. Un programme de bourses postdoctorales a ainsi été mis en place pour de jeunes chercheurs au sein d'institutions africaines afin de leur permettre de conduire des projets de recherche sur les maladies tropicales négligées dans le contexte africain. Ces fondations sont complémentaires (une a des compétences en évaluation, une autre une expertise sur les mécanismes européens etc.). Il est vrai qu'une bonne entente entre les personnes est aussi importante. Ensemble nous avons un budget annuel de 2 millions d'euros, ce qui nous permet d'aider une quinzaine de chercheurs.

### Dominique Lemaistre

Les cofinancements ne sont-ils envisageables qu'entre fondations d'ampleur homogène ou entre fondations issues d'entreprises de taille similaire ?

### Karine Guldemann

Une fondation peut collaborer avec des acteurs qui ne lui ressemblent pas. Par exemple, le dialogue entre la Fondation Elle et la Fondation Occitane, qui n'est pas une très grosse fondation, est facile.

---

# PLÉNIÈRE II

---

**Comprendre le changement  
d'esprit et l'évolution  
vers un nouveau modèle  
de société.**

**Quelles implications  
pour les Fonds et Fondations  
et comment les impliquer ?**

---

## Intervenants

**Denis Gancel,**

Président fondateur  
de W & Cie

**Pierre-Alexandre  
Brunaud,**

Groupe Arthur Straight

**Delphine Lалу,**

Directrice de la RSE  
et des fondations

- Fondation ISICA

- Fondation AG2R

- Fondation d'entreprise

La Mondiale



### Pierre-Alexandre Brunaud

Nous aborderons les évolutions sociétales dans une première partie. La seconde partie de cette présentation sera consacrée aux défis et opportunités concernant aujourd'hui le monde des fondations.

### Delphine Lalu

**Je ne suis pas en mesure d'établir un diagnostic concernant la société actuelle. Depuis une trentaine d'années, nous assistons à un mouvement de fond. Dans notre pays, la protection sociale est fondée sur le salariat. Parallèlement, l'organisation du travail est de moins en moins basée sur le modèle des grandes entreprises. Les modes de relation au travail sont en mutation, le salariat tendant à se précariser et à prendre une place moins importante.**

Depuis trente ans, l'impact des différentes crises financières met en difficulté la protection sociale. Les individus sont en recherche de sécurité mais ils ont également besoin d'une marge de manœuvre leur permettant d'intervenir à titre individuel. Il s'agit d'une contradiction.

### Denis Gancel

**Je me suis demandé ce qui « bougeait » exactement dans le monde actuel. Je suis parvenu à la conclusion que le mouvement était opéré par les hommes et les femmes qui forment le monde contemporain. Parmi eux, je distingue quatre catégories :**

- les « *informateurs* » ou « *observateurs* ». Ces personnes observent les agissements des autres. Cette catégorie est aujourd'hui hypertrophiée et elle augmente de jour en jour. Des parasites à l'échelle mondiale sont ainsi créés. L'infobésité et la recherche du sensationnel sont ainsi liés à ce phénomène. Les médias puisant leurs ressources dans la diffusion publicitaire, les titres des journaux sont très agressifs afin de susciter l'achat. Nous sommes dans le règne de l'opinion. Ainsi ne parvenons-nous plus à penser par nous-mêmes mais pensons-nous ce que les autres pensent. Ainsi, sur internet, un achat sur dix correspond à une recommandation.
- Les « *parvenus* ». Ceux-ci ont le sentiment d'être « parvenus » à un certain succès ou le sont au sens sociologique. Les « *parvenus* » - qu'ils soient des pays ou des individus - pensent avoir atteint le bonheur tel que celui-ci est défini par notre société d'hyperconsommation. Trois à quatre milliards de personnes sont aujourd'hui concernées.
- Les « *oubliés* ». Un milliard de personnes souffrent de malnutrition dans le monde. Par ailleurs, les « *oubliés* » existent également en France.
- Les « *conquérants* ». Ceux-ci bougent vraiment. Ils ont compris qu'il fallait s'occuper de soi-même. Leur positionnement correspond à la citation de Gandhi : « *un jour, j'ai cessé de faire la leçon et j'ai décidé de montrer l'exemple.* »

### Pierre-Alexandre Brunaud

Je souhaite évoquer rapidement le sujet du vieillissement. Une enseigne de bricolage me faisait récemment remarquer que les jeunes bricolent de moins en moins. Pour ce type d'enseigne, ceci constitue un réel problème tant en termes de ventes que de recrutement. Cette entreprise rencontre, en effet, de plus en plus de difficultés à trouver des salariés pouvant conseiller ses clients. Elle a, par conséquent, décidé de créer une école de formation spécialisée et d'engager un plan senior ayant pour objectif de recruter des personnes âgées de plus de 50 ans passionnées par le bricolage. Cette anecdote démontre que des solutions intéressantes peuvent être trouvées.

En outre, la versatilité des entreprises en termes de modèle d'affaires est forte. Nous avons aujourd'hui peine à imaginer que Google et Facebook, par exemple, n'existaient pas il y a dix ans.

De plus, une méfiance face aux institutions s'est également généralisée. Les grandes associations et fondations se trouvent également concernées par ce phénomène.

### Denis Gancel

Un enfant sur deux naissant aujourd'hui en France vivra plus de cent ans. Actuellement, les notions d'âge font ainsi l'objet d'une redéfinition par les assureurs. La longévité constitue désormais un sujet majeur.

En ce qui concerne la valorisation des entreprises, Google vaut aujourd'hui 114 milliards de dollars. Au cours des cinq dernières années, la valorisation totale des cinq plus grandes entreprises mondiales a progressé de 40 % pour atteindre 2 000 milliards de dollars.

Mon métier consiste à créer et à actualiser des marques. Par le passé, la durée d'obsolescence d'une marque était de quinze à vingt ans. Aujourd'hui, elle atteint cinq à sept ans. Certaines marques telles qu'AOL ou IBM ont par conséquent pris la décision de se doter d'identités visuelles à géométrie variable, lesquelles sont en changement permanent. Ainsi, il existe 80 versions du logo de Google et 30 versions du logo d'AOL. Des villes telles que Copenhague, Berlin, Melbourne ou Singapour, par exemple, adoptent une démarche similaire.

### Pierre-Alexandre Brunaud

Ces villes disposent-elles de plusieurs identités ?

### Denis Gancel

Elles ont une seule identité, qui est en perpétuel changement. Une telle approche aurait été impossible à mettre en œuvre sur le plan technologique il y a cinq ans.

### Delphine Lalu

En ce qui concerne la confiance dans les marques, AG2R constitue un parfait exemple de marque puissante universellement connue. En revanche, La Mondiale est extrêmement connue par les professionnels mais totalement inconnue du grand public. Il s'agit pourtant de la deuxième marque du marché en matière d'assurance retraite. Ceci n'empêche pas les personnes qui nous connaissent d'avoir une profonde confiance en nous.

A votre avis, pour quelle raison la MAIF a-t-elle une présence très forte en France ? On pourrait imaginer que cette situation soit liée à son positionnement d'assureur militant. En fait, la MAIF représentait initialement les instituteurs, corps social très homogène, impliqué et porteur de valeurs fortes, lesquels ont ensuite été rejoints par des personnes issues d'autres secteurs, attirées par la qualité du service après-vente. Celui-ci est en effet le premier du secteur.

Les membres de l'économie sociale déclarent qu'il ne suffit pas d'afficher des valeurs. Les pratiques de l'entreprise doivent également se montrer à la hauteur de celles-ci. Malheureusement, il existe une distorsion entre les attentes des consommateurs et la communication opérée par les médias. Les consommateurs ne font plus confiance aux grandes entreprises traditionnelles. Ils changent également plus facilement de banquier ou d'assureur. Ceci a obligé des grands noms du secteur à changer profondément leur modèle et la relation qui les lie à leurs clients.

### Denis Gancel

Par rapport au « monde qui bouge », le sujet de la confiance constitue un enjeu majeur.

La confiance envers les autorités a aujourd'hui disparue et s'est établi désormais de manière horizontale et non plus verticale.

Un sondage portant sur les marques bancaires a été rendu public aujourd'hui. Le taux de confiance envers les banques atteint seulement 20 %, la Société Générale - banque la moins bien classée - présentant un taux de confiance de 16 %.

Le public ne croit plus les discours officiels - même s'il a confiance en leur porte-parole - et adopte désormais un positionnement d'« abandonniste » vis-à-vis de l'ensemble des autorités.

### Pierre-Alexandre Brunaud

L'Etat réduit aujourd'hui ses interventions pour se concentrer sur ses missions régaliennes. Comment percevez-vous ce mouvement dans vos domaines respectifs ?

### Delphine Lalu

La question de fond concerne l'action des fondations dans ce contexte.

A titre individuel, nous ne sommes pas en mesure d'établir un diagnostic fondé. La fondation La Mondiale a engagé un dialogue avec la Fondation de France, avec d'autres fondations et avec différentes collectivités territoriales et représentants de l'Etat. Nous avons ainsi découvert qu'afin d'être efficaces, les fondations exclusivement constituées d'intérêts privés devaient intégrer des parties prenantes telles que les collectivités territoriales, la Fondation de France et d'autres fondations. Dans le cadre des fondations, de nouvelles approches territoriales coopératives entre fondations et entre secteur public et secteur privé sont souhaitables.

D'aucuns affirment que l'Etat est en phase de désengagement. Il est avéré que les fondations n'ont pas la capacité de remplacer celui-ci en termes de financement et en termes d'animation et d'expertise. Les dirigeants d'entreprise ont parfaitement conscience de ce phénomène. Il leur est impossible de fonctionner sans les services de l'Etat en région. Ceci se vérifie particulièrement en ce qui concerne les fondations. Le recours à des structures intermédiaires nous permet d'organiser une collaboration entre des entités relevant de cultures très différentes.

Pour certains, la logique sectorielle doit primer sur la logique territoriale. Les deux approches peuvent être croisées. En toute hypothèse, nous sommes convaincu que le soutien de l'Etat s'avère indispensable.

### Pierre-Alexandre Brunaud

En termes de désengagement de l'Etat, une volonté de diminution de budget s'observe. Une philosophie de subsidiarité existe également. L'accent est désormais porté sur les régions.

Je travaille actuellement sur un projet en Hongrie. Dans ce pays, l'investissement est concentré sur les projets considérés comme majeurs.

### Denis Gancel

« Si vous voulez innover il faut être un esprit bien préparé » Pasteur.

Sur la base de la réalité actuelle - Etat en dépôt de bilan, finances mondiales dans un état catastrophique, par exemple - un monde nouveau doit être inventé. Lorsque le corps est menacé d'un péril grave, le cœur se concentre sur les organes vitaux. Je pense que c'est ce qui va advenir.

De manière extrêmement sérieuse, il est possible qu'à court terme l'Etat français ne soit plus en mesure de rembourser les médicaments et de payer les fonctionnaires. Cette affirmation est basée sur la réalité des chiffres.

Par ailleurs, la gouvernance mondiale rencontre de graves difficultés. Le G20 traite essentiellement du problème de la dette. Madame Lagarde avoue elle-même que ce sujet est trop complexe pour être réglé en quelques réunions.

Au cours des trente dernières années, les entreprises ont connu un fort développement, certaines ayant un effectif dépassant un million de personnes dans le monde. Dans un objectif de conquête de parts de marché, ces entreprises se sont dotées de visions sociétales ayant tous trait à l'intérêt général. A titre d'exemple, je citerai Danone et la santé, L'Oréal et la beauté, Sodexo et la qualité de vie au quotidien de la maternité à la maison de retraite.

Les Etats demandent aujourd'hui de l'aide aux Entreprises, lesquelles rétorquent qu'il ne s'agit pas de leur mission. Les partenariats public/privé sont en plein développement. Dans un avenir proche, l'Entreprise ne sera plus en mesure de se défaire de sa responsabilité sociétale.

Aujourd'hui, les entreprises sont les seuls réseaux réellement efficaces à l'échelle mondiale. Les Etats connaissent en effet des problèmes de souveraineté. Par ailleurs, les problèmes dépassent les frontières.

Il est grand temps de cesser de séparer intérêt général et intérêt privé. Les entreprises doivent mettre à la disposition de l'intérêt général les réseaux qu'elles ont su constituer.

### Pierre-Alexandre Brunaud

Certaines grandes entreprises américaines - Yahoo, EBay ou Microsoft, par exemple - acceptent ainsi d'apporter à la fois des fonds et leur savoir faire en étant associées à la sélection des projets.

Cette nouvelle manière d'exercer la philanthropie met l'accent sur l'implication des donateurs et sur l'utilisation de méthodes de gestion issues du monde de l'entreprise.

## Delphine Lalu

L'action des philanthropes du XIX<sup>e</sup> siècle a permis la mise en place du système de protection sociale français. A cette époque, l'objectif était surtout d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise en protégeant les salariés et en les dotant de protections minimales. En l'absence de syndicats, cette évolution n'aurait pas été possible. A l'issue de la seconde guerre mondiale, le modèle allemand bismarckien a été généralisé. Notre système est aujourd'hui très performant et repose sur un partenariat public/privé entre l'Etat, les organismes représentant les salariés et les organismes représentant les employeurs.

Le sujet de la protection sociale est parfaitement d'actualité. En effet, dans les six mois à venir, la question transversale du financement de la dépendance sera largement évoquée.

Certains intervenants considèrent que le système doit faire l'objet d'une révision complète, d'autres considèrent qu'il convient de renforcer celui-ci.

Face à des enjeux aussi lourds, les fondations d'Entreprise constituent seulement l'un des outils applicables.

Plusieurs questions demeurent posées. Dans un contexte extrêmement réglementé par le Grenelle de l'environnement, quelle est la marge de manœuvre de l'Entreprise par rapport à son projet ?

Par ailleurs, quel est le positionnement des fondations familiales en termes de coopération ?

## Sylvie Lainé,

### Fondation Nationale Entreprise et Performance

La Fondation Nationale Entreprise et Performance a été créée en 1969 par Jacques Chaban-Delmas. Nous travaillons sur le lien entre secteur public et secteur privé. Nous venons d'ailleurs d'éditer un rapport intitulé « *partenariat public privé* ». Notre fondation réunit des ministères, la Direction générale de la fonction publique, des grandes écoles et des grandes entreprises.

La France dispose depuis plus de 40 ans d'un club d'entreprises travaillant avec le secteur public et le secteur privé.

## Denis Gancel

Effectivement, la France est le pays le plus en avance au monde sur ce sujet. La France est en effet reconnue comme le leader mondial de la concession, laquelle constitue une délégation de service public consentie par un opérateur privé. Nous disposons ainsi du leader mondial au niveau de l'électricité ainsi que de différentes « *utilities* ».

Je souhaite maintenant revenir sur différents points.

L'entreprise est confrontée à un risque lié aux marques. Celles-ci peuvent en effet être considérées comme n'ayant plus de raison d'être. Il existe ainsi un mouvement alter marques proclamant l'absence de justification des marques.

**Afin d'y faire face, les entreprises doivent apporter :**

- une sécurité incontestable ;
- une innovation incontestable ;
- un impact sociétal.

Aujourd'hui, les marques mondiales ne sont absolument pas prêtes à relever ce défi. Les entreprises considèrent que la recherche de l'intérêt général ne fait pas partie de leur rôle. En revanche, elles financent des réunions au cours desquelles elles cherchent à comprendre les évolutions sociétales.

La mission des fonctions pourrait résider dans la mise au point de chartes ainsi que précédemment évoqué.

## Pierre-Alexandre Brunaud

Les entreprises et les fondations souhaitent rendre service à la collectivité. De quelle manière articuler les deux ?

## Delphine Lalu

Aujourd'hui, une fondation d'Entreprise n'est plus pieds et poings liés face à l'entreprise. Elle est constituée pour partie d'experts.

**Pour les entreprises, la fondation peut être un outil :**

- de recueil des compétences existant en interne ;
- de relation avec les parties prenantes extérieures à l'Entreprise ;
- d'évaluation au-delà du contrôle et de l'audit ;
- de développement d'achats solidaires *via* une collaboration avec des microstructures solidaires, la fondation disposant d'équipes formées dans ce sens.

## Pierre-Alexandre Brunaud

Tout d'abord, je me pose des questions sur la manière d'évaluer les résultats d'une fondation. En effet, cette évaluation peut être réalisée de différentes façons. Cet élément peut gêner les donateurs et générer une défiance.

Par ailleurs, je m'interroge sur la collaboration inter-fondations. Chaque ensemble est positionné sur son objet social, la collaboration n'étant dès lors pas évidente. Avez-vous des exemples sur ce point ?

### Denis Gancel

Différentes documentations rapportent que les fondations se qualifient de tiers secteur.

Je trouve que cette piste est intéressante. Les fondations pourraient incarner le tiers de confiance. La création de la Caisse des Dépôts et Consignations a d'ailleurs été effectuée dans cette logique.

### Ce rôle de tiers de confiance pourrait être joué par les fondations à plusieurs titres :

- l'expertise et la compétence. Il existe en effet un besoin d'éclairage et d'analyse permettant de guider les donateurs.
- la création de lien. Un tiers de confiance peut faire le lien entre deux mondes qui s'ignorent et ne se comprennent pas. Une immense capacité d'empathie et d'écoute est nécessaire.

Je rêve de transformer les fondations en marques. Le mot « marque » a une belle définition étymologique. Il vient de « merche » qui signifie « marcher ». Une marque doit être connue, aimée et choisie. Par conséquent, il convient d'adopter l'humilité du marchand qui met ses produits en vitrine afin de voir si le chaland s'arrête.

### Delphine Lalu

La France a la chance de posséder un modèle mixte. Nous n'avons pas évoqué le rapport entre le niveau territorial et le niveau national. Le conseil économique social et environnemental établit une structuration du dialogue au niveau territorial, des émanations de celui-ci étant placées au niveau régional. Il existe également des conseils de développement et des conseils de pays.

Les fondations interviennent à la marge et elles doivent absolument interagir avec les structures existantes. Un dialogue sur les inspirations individuelles doit être engagé.

### Pierre-Alexandre Brunaud

A ma connaissance, il n'existe pas de notion de fondation européenne, ce qui constitue un problème.

### Delphine Lalu

Les fondations territoriales sont également concernées.

### Francis Charhon

Au niveau du conseil économique et social, il existe un groupe d'associations, « associations et fondations ». Il est important que les fondations puissent pénétrer dans les instances régionales.

Le groupement « Network European foundations (NEF) » permet aux fondations de travailler ensemble. Par ailleurs, nous travaillons depuis dix ans à la création d'un statut européen des fondations. Des outils utiles à tous doivent être développés.

La problématique des fondations est transterritoriale et pas seulement transeuropéenne.

### Marta Hernández Enríquez

Je souhaite lancer un appel à l'aide. La commission étudie actuellement une proposition de statut. Une consultation publique a été lancée et les fondations doivent y répondre.

Par ailleurs, si vous souhaitez travailler au niveau européen et que vous rencontrez des problèmes, je vous invite à nous en informer. Nous devons disposer d'exemples.

### Béatrice de Durfort

Nous avons franchi une première étape en émettant des réponses collectives. Vous devez aujourd'hui apporter des réponses permettant de mettre en lumière vos besoins.

### Francis Charhon

Les entreprises ont répondu que ce nouveau statut ne leur semblait pas utile. Ce n'est pourtant pas le cas.

### Béatrice de Durfort

Il convient également de veiller à la cohérence des réponses au niveau international.

En outre, je tiens à signaler que le Centre Européen des fondations regroupe 250 à 300 fondations. Il implique également le réseau DAFNE. 5 000 fondations sont ainsi représentées au total dont 3 000 en Allemagne et 87 en Belgique. La notion de représentativité est importante.

### Pierre-Alexandre Brunaud

Nous n'avons pas évoqué le sujet des fonds de dotation. Nous manquons en effet de temps.

Ma conviction personnelle est que la sphère publique étant aujourd'hui en phase de recul, une vraie place est à prendre. En collaboration avec d'autres intervenants, les entreprises notamment, les fondations sont armées pour faire face à ce défi.

---

# PLÉNIÈRE III

---

## À la lumière des interrogations du philosophe, témoignage d'une nouvelle approche de la philanthropie par trois Fondations et Fonds de dotation innovants

---

### Animation

**Frédérique Bedos,**  
Auteur, Producteur,  
Projet Imagine

### Participants

**Thibaud Colin,**  
Philosophe

**Hélène Demaegdt,**  
Présidente, Fonds de dotation  
Synergie Solaire

**Pauline Legros,**  
Locus Fund

### Frédérique Bedos

**Bienvenue à tous. Je fais partie des « observateurs » dont nous avons parlé tout à l'heure. Je tente également d'être acteur au sein du projet Imagine. Nous sommes de petits intervenants. Néanmoins, chaque individu a sa part dans l'intérêt général.**

**Nous évoquerons aujourd'hui des exemples concrets. Sont ici représentés trois fonds de dotation très récents. Nous partagerons nos problématiques. Nous élèverons également le débat grâce à la présence d'un philosophe.**

**Une envie de changer le monde est souvent à l'origine de la création des fondations. Nous sommes aujourd'hui à la croisée des chemins : tout est possible.**

### Hélène Demaegdt

Je commencerai par un constat : l'énergie solaire peut être un levier de développement extraordinaire. Pourtant, dans les pays en voie de développement, celle-ci est sous exploitée.

Nous avons créé le fonds de dotation « synergie solaire » dont l'ambition est d'apporter des solutions d'électrification à ces pays. Nous intervenons en soutien des ONG déjà présentes sur le terrain.

En 2008, mon mari et moi avons créé une entreprise dans le secteur de l'énergie solaire. Nous nous sommes posé des questions sur la situation du monde et la réponse que nous pouvions apporter. Ceci nous a donné envie de nous investir dans le domaine de la philanthropie.

Dès le départ, nous avons souhaité trouver une solution de partage, sans attendre le succès. Nous avons voulu intégrer un partage de nos compétences, de notre temps, de nos moyens techniques et financiers dès le départ et nous mettre immédiatement au service des ONG.

Très rapidement, nous avons rencontré l'ONG « lumière partagée » dont la mission consiste à électrifier des écoles et des dispensaires au Bénin. Cette expérience de terrain nous a confortés dans notre objectif.

Nous avons eu recours à un fonds de dotation, lequel constitue un outil particulièrement souple. Notre fondation a été créée de manière hybride : entreprise et investissement personnel. Nous souhaitons également être co-responsables dans les projets, dans un esprit d'enrichissement mutuel.

Enfin, notre fonds de dotation constitue une plateforme collaborative pour tous les intervenants de notre filière souhaitant apporter leur soutien à des ONG dans des projets d'électrification. Nous espérons que des échanges en découlent.

### Pauline Legros

Le fonds de dotation « Locus » a été créé en février 2002 avec pour objectif de stimuler l'architecture durable. En effet, nous estimons que cet enjeu est majeur et qu'il a un impact sur la société dans son ensemble.

Notre fondatrice s'est aperçue que les architectes œuvrant pour le développement durable étaient isolés et minoritaires. En 2006, elle a décidé de créer un prix. Vingt architectes ont déjà été primés, lesquels constituent un collège. La fondation Locus a pour vocation de stimuler leurs échanges.

#### Nos missions sont les suivantes :

- oser, innover au travers de chantiers dans le monde entier ;
- transmettre les compétences, les savoir faire ;
- fédérer.

La création de cette fondation correspond aux préoccupations de sa créatrice. Notre but est non lucratif. Nos financements sont très limités : mécènes particuliers et mécènes d'Entreprise.

Nous avons par exemple soutenu le chantier de rénovation du quartier des chiffonniers du Caire. Nous avons rencontré un interlocuteur qui avait à cœur de poursuivre le travail entamé avec Sœur Emmanuelle, considérant qu'une nouvelle étape résidait dans la rénovation du quartier.

Une réflexion a été engagée en ce sens. Le projet a été engagé le mois dernier et devrait s'étaler sur une trentaine d'années.

Je vous remercie. Christophe, nous vous laissons la parole.



## Christophe Casabonne

Nous avons tous un point commun : le modèle qualitatif que nous défendons. Nous devons d'abord nous recentrer avant de nous ouvrir aux autres. C'est ce que nous avons fait avec le microcrédit.

Credit@people a été créé au début de l'année 2009. Il s'agit d'un fonds de dotation opérationnel. Nous portons notre concept sur le terrain.

Le modèle « *quali* » correspond à la conviction qu'il est possible de se montrer rigoureux en termes de programme, de concept et d'évaluation tout en faisant preuve d'innovation au niveau technique, marketing et communication.

Les grandes causes sociétales et environnementales demandent l'aide de la finance de marché. Cette démarche est efficace en ce qui concerne les problèmes de pollution, un principe de justice réparatrice étant mis en œuvre.

Toutefois, l'utilisation du microcrédit a été dévoyée dans un sens financier. Aujourd'hui, nous tentons d'en avoir une approche qualitative, dans la mesure où le microcrédit constitue un investissement socialement responsable.

Nous sommes passionnés par la mise en œuvre du microdéveloppement.

## Frédérique Bedos

De nombreux individus prennent aujourd'hui des voies transverses pour défendre le meilleur.

A un moment donné, j'ai fait le choix de créer le projet Imagine afin de mettre en lumière des héros anonymes. Ceux-ci sont nombreux. Ils sont disséminés dans le tissu social.

La médiocrité en termes d'information engendre le cynisme. Nous devons communiquer sur des exemples réels, lesquels sont parfois enchanteurs.

Nous avons tous notre part à donner. Le projet Imagine est tout nouveau et mon fonds de dotation n'est pas encore finalisé. J'ai lancé le projet en mars et celui-ci survit de façon miraculeuse. J'ai, en effet, réussi à trouver des personnes pour m'aider.

### Trois rubriques principales sont prévues :

- des reportages sur les héros anonymes. Le film fondateur du projet, *Génésis*, raconte que mes premiers héros sont mes parents qui ont adopté 18 enfants venant du monde entier.
- des conversations de fond. Sur les questions de solida-

rité, il faut ajouter du sens. La première conversation en ligne est une conversation avec le médiateur de la république.

- des témoignages hommage dans l'idée de rassembler notre société. Nous sommes séparés de manière artificielle. Désormais, il est temps de se rassembler. J'ai voulu illustrer ce fait d'une manière générale. Par conséquent, je demande à des personnes – connues, en général – de partager en moins de cinq minutes un moment de leur vie au cours duquel elles se sont trouvées en situation de fragilité et où quelqu'un leur a tendu la main. Ceci permet de se montrer dans sa fragilité et de dépasser tout narcissisme puisqu'il s'agit de rendre hommage à la personne qui les a aidés.

Ce constat permet d'encourager les individus d'apporter leur pierre à l'édifice.

Thibault, j'attends votre éclairage philosophique.

## Thibault Colin

L'Etat-providence est aujourd'hui en crise. Des opportunités sont ainsi créées. Le terme de « *subsidiarité* » est souvent utilisé en philosophie politique. Son vrai sens est « *la liberté d'initiative des êtres humains* ». Ce qu'on ne peut pas assumer par soi-même est délégué à un niveau plus élevé. Il s'agit de l'inverse du sens habituellement donné. Aujourd'hui, la crise de l'Etat-providence ouvre à chacun la possibilité d'entrer dans cette dynamique.

Nous assistons également à une re-politisation. Les personnes qui s'engagent sur le terrain le font de plus en plus en fonction de leurs expériences personnelles, lesquelles génèrent des prises de conscience et poussent à agir. Cette prise de conscience peut également générer des microchoix dont le cumul entraîne une évolution. Néanmoins, la prise de conscience constitue une étape incontournable.

On a trop pris l'habitude de considérer que la politique relevait du ressort exclusif de l'Etat.

Quels peuvent être, selon vous, les moyens de favoriser ces prises de conscience ?

## Frédérique Bedos

Nous nous demandons si la création d'un poste de porte-parole humanitaire chargé de défendre les points de vue émanant de la base auprès de la sphère politique est nécessaire.

### Thibaud Colin

Dans un objectif d'anticipation, l'Etat est demandeur de ce type d'information en provenance de la société civile.

### Frédérique Bedos

En travaillant sur des points précis - y compris en architecture - l'influence peut s'opérer à un niveau global.

### Christophe Casabonne

L'exigence de qualité constitue notre point commun. Nous devons travailler ensemble et mettre l'accent sur certaines causes. Désormais, nous avons des concurrents et cette nouveauté engendre des changements pour les fondations. L'évaluation devient, effectivement, nécessaire.

Je serai ravi que nous puissions financer le microdéveloppement, mais pas dans un objectif financier.

### Catherine Monnier, Fonds de dotation ADIE pour l'entreprenariat populaire

J'ai du mal à comprendre que le microcrédit puisse être socialement irresponsable.

### Christophe Casabonne

J'évoquais l'évolution récente de la microfinance. Les réalités économiques des pays émergents diffèrent de celle de la France. Je vous remercie de m'avoir permis de corriger mes propos.

### Jean-Marie Destrée, Fondation Caritas France

Il est inquiétant de constater aujourd'hui que certaines situations insupportables - le mal logement en France, par exemple - ne sont pas prises en compte. Nous devons conserver une capacité d'indignation et définir des outils nous permettant de nous faire entendre par le politique. Il s'agit d'une mission complexe.

### Thibaud Colin

Aujourd'hui, le politique se désengage. Par conséquent, le fait de témoigner de l'action d'ONG et de fondations peut permettre de générer une progression par mimétisme. Nous ne pouvons pas tout attendre de l'Etat.

### Jean-Marie Destrée

Aujourd'hui, un million de logements manquent en France. Cette situation résulte des décisions politiques qui ont été prises par le passé. A l'heure actuelle, nous sommes dans une situation difficile, dans la mesure où les problèmes d'exclusion ne sont pas pris en compte.

### Frédérique Bedos

La manière de faire pression va devoir être réinventée. Doit être placée au cœur du débat la nécessité de bénéficier de ressources minimum en énergie ainsi que d'un logement décent.

### Jérôme Kohler

La somme des intérêts privés ne constitue pas l'intérêt général. Votre définition en termes d'opportunités est incomplète. Celle de l'intérêt général fait défaut.

### Thibaud Colin

L'intérêt général doit constituer le souci de chaque citoyen. Un rôle éducatif doit être pris en compte. Je ne prône pas le désengagement de l'Etat. Force est de constater que celui-ci s'observe néanmoins.

### Frédérique Bedos

Nous devons également agir en tant que consommateurs. La modification de nos modes de consommation nous permettra de reprendre le pouvoir et de placer la dignité au cœur du débat.

### Jean-Marie Destrée

Nous ignorons totalement d'où proviendront les financements venant suppléer à l'engagement de l'Etat.

### Rose-Marie Deleskiewicz, Fondation AFP

Les fondations ont-elles des moyens d'obliger certaines communes à respecter les obligations en termes de logements sociaux, à Neuilly notamment ?

### Jean-Marie Destrée

Il y a deux ans, avant les élections municipales, le secours catholique a apposé des affiches portant la mention « un maire qui crée du logement social est-il réélu ? ».

### Rose-Marie Deleskiewicz, Fondation AFP

N'avons-nous pas une mission de *lobbying* ?

### Frédérique Bedos

Nous parvenons au terme de cette séance plénière. Je conclurai en disant que nous nous trouvons dans une société de plus en plus brutale, où les oppositions entre les uns et les autres sont exacerbées. Ne nous laissons pas berner !

---

# ATELIER 7

---

## **E-réputation : comment gérer votre identité numérique ?**

---

Animation

**Albéric Guigou,**

co-fondateur et responsable  
marketing, Reputation Squad

«Cela prend 20 ans pour bâtir une réputation et 5 minutes pour la détruire. Si vous y pensez, vous réfléchirez différemment.» –Warren Buffet

Quelle image reçoivent vos partenaires, donateurs, bailleurs, bénéficiaires, porteurs de projets, prestataires, etc. quand ils tapent le nom de votre structure dans un moteur de recherche ?

L'identité numérique est créée par l'ensemble de votre présence, de vos informations disponibles en ligne. Il faut la gérer: faire de sa présence en ligne un outil au service de sa réussite. Il faut savoir en protéger les données (adresse, numéros de téléphone, dates de naissance, etc.). Il s'agit aussi bien de la structure que de chaque personne individuellement, tous deux ont une e-réputation.

Les moteurs de recherche ne font pas le tri entre données professionnelles et données personnelles, l'utilisateur non plus ne fait pas ce tri. Il faut donc être conscient que toutes les informations qui se retrouvent sur la toile peuvent être accessibles à tous.

"If you have something that you don't want anyone to know, maybe you shouldn't be doing it in the first place." Eric Schmidt, CEO de Google.

L'image que nous renvoyons sur internet est mesurable et gérable ; pour notre vie professionnelle et pour notre vie personnelle il nous faut :

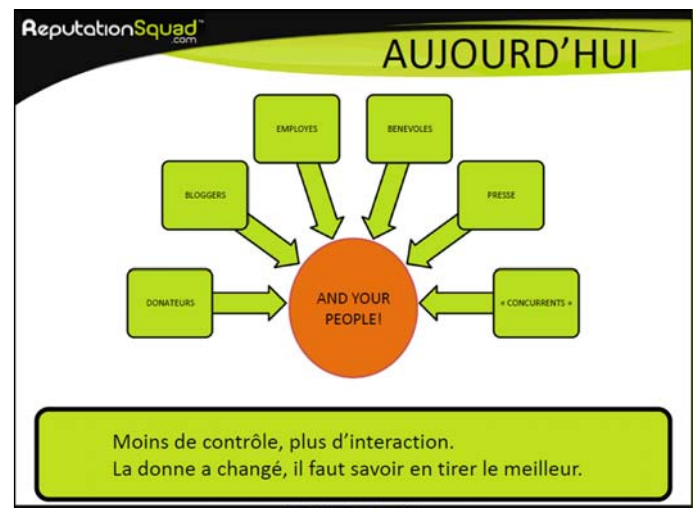
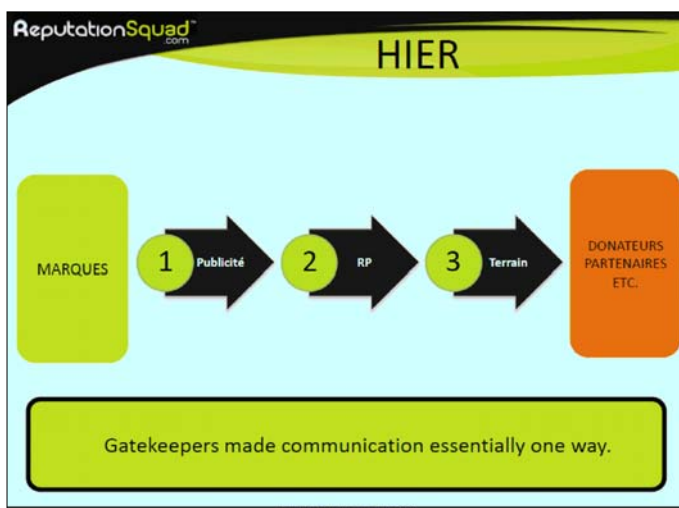
1. La surveiller
2. La préserver
3. La développer = Le Personal Branding

Il est important d'être présent sur les réseaux professionnels comme LinkedIn ou Viadeo afin de mettre en avant des compétences ou la structure à laquelle on appartient.

En matière de surveillance il faut être à l'affût de l'image que peuvent recevoir des gens qui ne vous connaissent pas, vous ou votre fondation. Un test à faire régulièrement est de taper son nom et prénom ou nom de fondation dans un moteur de recherche afin de voir les résultats qui remontent.

La photo qui sera utilisée pour le profil d'une personne ou structure est extrêmement importante, c'est une réalité statistique qui démontre qu'une majorité des interlocuteurs possibles formeront une grande partie de leur opinion sur les photos qu'ils trouveront.

Les informations qui définissent une personne ou une structure sur internet ont vocation à y demeurer de manière presque irrévocable. Certaines informations ou réputations peuvent être très dommageables quotidiennement, Reputation Squad a donc mis au point des stratégies visant à diminuer les risques et à amplifier les bénéfices d'être impliqué dans le Web Social. Il faut garder à l'esprit qu'une fois la fondation exposée, ce sont également les salariés et/ou bénéficiaires qui le sont.



Aujourd'hui la structure est décrite et définie sur internet par toutes les parties prenantes de la fondation.



Votre image sur Internet est en grande partie dépendante des éléments suivants :

- Votre première page de résultats dans Google lorsque l'on tape votre marque
- Les supports User-Generated-Content\* pertinents pour vous
- Les éléments annexes: votre page Wikipédia, etc.

Ces éléments vont fortement influencer la perception que se feront les internautes et donc de futurs donateurs, partenaires, etc.

Wikipédia est un site collaboratif qui est autorégulé par les utilisateurs. La Fondation peut créer sa propre page, il est important qu'elle le fasse avant que quelqu'un d'externe à la Fondation ne le fasse à sa place.

Google fonctionne selon un algorithme comprenant environ 250 critères, influencer cet algorithme pour obtenir des résultats plus pertinents est un art aussi bien qu'une science.

**Améliorer son image sur Internet demande donc aujourd'hui:**

- De mobiliser ses «supporters» pour qu'ils vous soutiennent en ligne
- De la création de contenu et son référencement dans les moteurs de recherche
- Des interventions juridiques lorsque certains abus sont commis

\* User-Generated Content :  
dont les contenus sont générés directement par les utilisateurs (blog, forum, etc.).



**Apprendre à être proactif :**

Toutes sortes de personnes utilisent les moteurs de recherche pour se renseigner sur leurs relations professionnelles ou amicales «namegoogling».

La première page de résultats Google résume l'e-réputation d'un individu lorsque son nom et son prénom sont tapés. Ceci est également vrai pour les marques et institutions. Des résultats négatifs parmi vos premiers résultats peuvent profondément impacter des réputations.

**Vous avez besoin d'agir en créant du contenu :**

Vos premiers résultats Google définissent pour une bonne partie votre e-réputation. Des résultats négatifs sur votre première page de résultats vous atteignent très directement. Il est donc nécessaire à la fois de produire du contenu pertinent et de générer des interactions avec vos communautés.

**Ceci se traduira automatiquement par :**

- De bons résultats dans les moteurs de recherche
- Un meilleur référencement
- Des ambassadeurs et des supporters

### Étude de cas n° 1

#### Un concurrent ne respecte pas les règles

Une société obtient un contrat majeur, la concurrence débite une campagne de dénigrement à travers des blogs ou des profils facebook.

#### Les actions de Reputation Squad :

- Enquête et identification des personnes derrière les attaques
- Regroupement des informations
- Protection des identités numériques par la création de contenus ciblés sur les requêtes stratégiques

### Étude de cas n° 2

#### Une attaque de spams pour détruire l'image d'un dirigeant

Un dirigeant se retrouve attaqué au travers de techniques de spam sur des blogs, forums et sites de partage.

#### Les actions de Reputation Squad:

- Quantification et veille des résultats
- Plus de 150 liens problématiques supprimés à travers le monde
- Les trois premières pages de Google reconquises par du contenu positif

### Étude de cas n° 3

#### Etre au centre d'une tempête médiatique

Une société est mise en cause par les médias

#### Actions de Reputation Squad:

- Rédaction des éléments de langage
- Création de pages répondant aux questionnements des gens sur les requêtes liées à la crise
- Mise en place des espaces de conversation
- Reconquête des pages de résultats

Gérer les aspects online de la réputation d'une marque ou d'un individu demande de l'adaptabilité. Il s'agit d'un environnement mouvant.

Le contrôle complet n'est plus ni possible ni souhaitable. Cependant, il est plus que jamais nécessaire de s'en préoccuper.

#### Les outils de veille suivant doivent être exploités :

1. Créer un compte sur une plateforme de lecture de flux RSS (Netvibes ou Google Reader)
2. Récupérer des flux Google Alerts
3. Récupérer des flux Google Actualités
4. Récupérer des flux éventuellement de sites stratégiques pour la fondation
5. Récupérer un flux socialmention.com (tweets, blogs, etc.)
6. Récupérer un flux de search.twitter.com

#### Les règles d'or en cas de crise :

1. Anticipez
2. Réfléchissez avant de réagir afin d'éviter d'aggraver la situation
3. Soyez actif et évitez les situations de retrait afin de prévenir le cybersquatting
4. Soyez honnête et transparent
5. Prenez la parole
6. Appuyez-vous sur vos alliés et ambassadeurs

---

# ATELIER 8

---

## L'organisation des délégations de pouvoirs : un facteur clef pour travailler ensemble en harmonie.

---

**Intervenants :**

**Maître Lecat,**

Avocat, SCP Lecat et Associés

**Denis Ravidat,**

Secrétaire général,  
Fondation Scientifique de Lyon



## Denis Ravidat

**La Fondation Scientifique de Lyon est aujourd'hui en pleine transformation. Nous travaillons avec le pôle de recherche et d'enseignement supérieur, qui regroupe les vingt établissements universitaires lyonnais. Celui-ci nous a demandé de réfléchir à la création d'une fondation pour l'université de Lyon, qui aurait pour vocation d'assurer son rayonnement international. Elle constituera également un intermédiaire dans la gestion des investissements d'avenir.**

Ce projet est particulièrement ambitieux puisque la Fondation Scientifique de Lyon et la Fondation Rhône-Alpes Futur (toutes deux reconnues d'utilité publique) se sont rapprochées pour une simplification du paysage lyonnais.

Nous allons être amenés à gérer une gouvernance transitoire tout en accueillant des projets nouveaux. Les périmètres des délégations de chacun seront redéfinis en toute transparence. La notion de responsabilité sera explicitée auprès de chacun.

Je laisse à Maître Lecat le soin de développer la notion de délégation de pouvoir.

## Maître Lecat

**Mon cabinet qui travaille avec des organismes à but non lucratif depuis longtemps a eu, très souvent, l'occasion de s'occuper du problème de la délégation de pouvoir.**

**Celle-ci peut être définie de la manière suivante « Transmettre l'expertise c'est savoir déléguer les compétences du savoir, du savoir faire et du savoir être. La délégation de pouvoir naît de ce transfert qu'elle organise, à partir de l'inventaire de ce que l'on sait, du comment et du pourquoi ce savoir doit être mis en œuvre de telle manière. Elle se décline de haut en bas mais elle s'enrichit dans les deux sens ».**

Cette définition s'avère relativement optimiste. Il faut surtout partir d'une bonne approche de la gouvernance et de son corollaire, la responsabilité.

## La problématique de la gouvernance

Les nouvelles régulations économiques du début des années 2000 ont révisé la gouvernance dans tous les codes.

L'assemblée générale, lorsqu'elle est prévue, vote les modifications statutaires et approuve ou désapprouve les rapports que l'organe d'administration lui communique.

Le conseil d'administration - seule entité prévue dans le cadre des fondations - a pour mission de déterminer les orientations de l'organisme et de veiller à leur application en vérifiant et en contrôlant les actes intéressant la bonne marche de l'organisme. Consécutivement, il procède à l'arrêt d'un certain nombre de rapports et les comptes. Il élit également le Président et les membres du Bureau.

Le Président du conseil d'administration organise et dirige les travaux du conseil, veille au bon fonctionnement des organes et informe les administrateurs. Par principe, les fonctions d'administration du conseil et du Président sont dissociées des fonctions opérationnelles exécutives, lesquelles sont confiées à la Direction Générale.

Toutefois, les statuts ou la décision du conseil d'administration peuvent décider que le Président assume la Direction Générale celui-ci devenant alors mandataire social exécutif PDG.

Cette formule de dissociation rapproche alors l'organisation avec conseil d'administration de celle de dissociation entre conseil de surveillance et directoire.

Le Président du conseil d'administration, surtout dans les organismes à but lucratif, est souvent une personnalité de rayonnement plus qu'un *manager* rompu aux questions opérationnelles.

Même s'ils sont des *managers* aguerris, le PDG, le DGU ou le Président du Directoire ne possèdent pas la compétence technique complexe dans tous les domaines. Leurs adjoints ou leurs subordonnés sont, par conséquent, souvent plus à même d'assurer le respect des différentes obligations.

## La notion de délégation de pouvoir intervient à ce stade

Celle-ci est apparue parallèlement à la complexification des règles en termes de santé au travail, d'hygiène, de transport et d'environnement.

« La délégation de pouvoir constitue en fait un acte juridique par lequel une personne qui détient un pouvoir, le délégant, se dessaisit de tout ou partie des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi ou les statuts pour les transférer à une autorité subordonnée, le délégataire. »

Les missions régaliennes de l'organe décisionnaire ne peuvent être déléguées. Il s'agit de celles que la loi commune ou la loi des parties - les statuts - réserve à une autorité ou une personne.

### Le conseil d'administration ne peut déléguer :

- la fonction de détermination des grandes orientations de l'organisme ;
- l'arrêté et l'approbation des comptes. La préparation peut l'être mais non la décision. Ce pouvoir ne pourrait même pas être délégué au directoire ;
- l'acceptation de dons et legs, d'acquisition ou cession de biens immobiliers, de cautions, d'hypothèques ou d'emprunts. Toutefois, une délégation limitée en termes de montant est possible ;
- la nomination des CAC ;
- son pouvoir de contrôle.

### En revanche, la délégation des missions d'exécution demeure possible dans les domaines d'activités suivants :

- domaine social ;
- gestion financière ;
- ordonnancement et paiement ;
- passation et exécution de marchés et de projets ;
- domaine judiciaire ;
- domaine immobilier.

Il convient de vérifier qu'aucune disposition légale ou statutaire ne s'y oppose. Par exemple, le chef d'Entreprise ne peut s'exonérer de sa responsabilité de consultation du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) en invoquant avoir donné délégation au DRH. Il lui appartient en effet de vérifier que le DRH s'est acquitté de sa tâche.

Il convient également de vérifier que les statuts n'amènent pas d'incohérences entre certaines fonctions et la délégation : le président ne peut pas déléguer l'ordonnancement des dépenses ni aucune fonction de représentation dans les actes de la vie civile (passer les contrats) si

les statuts ne réservent pas la possibilité de déléguer (ce qui ne veut pas dire qu'il ne puisse déléguer sa signature mais alors il garde la responsabilité).

Pareil pour le trésorier à qui les statuts réserveraient l'exécution des tâches de placement et de paiement.

Il y a de ce point de vue assez fréquemment un conflit de hiérarchie des normes :

Par exemple, quelle est la justification du trésorier (hors le contrôle) en présence d'un DG mandataire social ou disposant d'une délégation large ?

## Conséquences de la délégation de pouvoir

La délégation de pouvoir est née du souci de transférer la responsabilité pénale du chef d'Entreprise. En l'absence de délégation, celle-ci porte sur le président. En ce qui concerne les délits, l'intention coupable doit être présente. Or celle-ci fait parfois défaut, une culpabilité par imprudence ou négligence engageant également la responsabilité pénale étant présente. Le lien de causalité entre faute et dommage doit néanmoins être direct.

Les tribunaux élargissent actuellement le domaine de la faute d'imprudence.

Les risques et dommages liés à l'activité de l'Entreprise ne peuvent être maîtrisés en totalité par le chef d'Entreprise, en termes de réglementation notamment.

La jurisprudence précise que la délégation de pouvoir réalise un transfert de responsabilité, lequel exonère le chef d'Entreprise de sa responsabilité pénale.

La délégation de pouvoir constitue également un moyen de gestion dynamique des ressources humaines et d'adaptation de la responsabilité pénale à la réalité de l'activité de l'Entreprise. Le responsable est plus proche du terrain et donc mieux à même de procéder à la prévention. Le fait de ne pas mettre en place celle-ci engage également la responsabilité pénale.

En ce qui concerne la responsabilité civile, le délégant ne peut pas invoquer la délégation de pouvoir pour s'exonérer de sa responsabilité. Le report de la responsabilité du fait d'autrui sur le délégataire est impossible.

La responsabilité pénale peut rester conjointe entre chef d'Entreprise et délégataire.

La personne morale peut également être responsable pénalement en l'absence de responsable identifié. Dans ce cas, la délégation n'aura probablement pas été parfaite.

## Conditions d'efficacité de la délégation de pouvoir

Les conditions de l'efficacité de la délégation de pouvoir sont les suivantes. Il faut :

- que la délégation de pouvoirs réalise véritablement un transfert de pouvoirs ;
- qu'elle soit accompagnée de garanties de mise en œuvre. La délégation de pouvoirs ne peut se concevoir que dans un rapport hiérarchique de subordination entre le délégant et le délégataire qui doit être un salarié de l'Entreprise. Une personne extérieure ne peut pas recevoir une délégation de pouvoirs.
- que certains caractères cumulatifs soient réunis (compétence, autorité et moyens nécessaires pour accomplir la mission confiée ainsi que clarté de la délégation).

Les juges sont très exigeants dans l'appréciation de la compétence du délégataire. Si celle-ci fait défaut, la délégation de pouvoirs ne sera pas opposable en cas d'incident.

L'autorité correspond au pouvoir hiérarchique et disciplinaire de prendre une décision et de la faire respecter. Le délégataire doit avoir la capacité de donner des ordres et le pouvoir de les faire appliquer. Par ailleurs, le délégataire doit avoir la possibilité de sanctionner les dérives et disposer d'un pouvoir propre.

Le délégataire doit également disposer des moyens nécessaires y compris en termes d'investissement. Ceci peut dépendre d'un autre directeur. Le délégataire doit pouvoir demander les investissements que la réglementation impose. En l'absence de moyens alloués, la délégation ne pourra être opposée en cas de problème.

Enfin, la délégation doit être certaine et non ambiguë. Son champ d'application et l'étendue des pouvoirs délégués doivent être précisés.

Le délégataire doit bien sûr être informé de l'ensemble de ces éléments. La délégation est néanmoins valable en l'absence d'acceptation formelle. Un écrit est normalement nécessaire en tant que preuve. Néanmoins, les juges procèdent à des analyses au cas par cas.

Il ne peut y avoir un abandon complet de responsabilité chez le dirigeant, elle doit donc être sectorisée et doit concerner des fonctions ou des missions déterminées.

La délégation doit être permanente ou plutôt avoir une durée suffisamment longue pour pouvoir être réellement assumée.

Elle doit être naturellement antérieure à l'éventuelle infraction.

Le délégataire doit être informé du contenu et de la portée de la délégation.

Si la délégation n'a pas été acceptée formellement par le délégataire, sa validité dépendra de la manière dont elle est assumée.

En dehors de cela, la délégation n'obéit à aucun formalisme particulier.

Elle n'aurait même pas besoin d'être formalisée par écrit, s'agissant de délégation d'évidence, comme celle donnée à des responsables d'Établissements ou de Centres. C'est au dirigeant qu'il appartient de prouver par tous les moyens l'existence et le contenu de la délégation de pouvoirs, comme il lui appartient de prouver qu'il a mis en mesure le délégataire d'assumer sa responsabilité.

### LA CO-DELEGATION

**(délégation à plusieurs personnes) n'est pas possible :**

Les mêmes pouvoirs ne peuvent être délégués qu'à une seule personne.

S'ils étaient délégués à plusieurs la dilution aboutirait à supprimer l'autorité et l'indépendance exigée de chaque délégataire.

### LA DELEGATION MULTIPLE

**est possible si les pouvoirs sont divisés entre plusieurs personnes, en présence de plusieurs établissements notamment.**

Mais cela doit être dans des conditions qui ne soient pas de nature à restreindre l'autorité des délégataires ni à entraver les initiatives de chacun d'eux.

La subdélégation est possible si elle n'est pas interdite par les règles statutaires ou d'organisation de l'entreprise. Celle-ci obéit aux mêmes conditions. Une différence est néanmoins présente : les subdélégataires pourront n'avoir qu'une compétence technique ou géographique précise.

## Différenciation d'avec des actes voisins mais bien distincts

**LA DELEGATION DE SIGNATURE** diffère de celle de délégation de pouvoirs. Celle-ci n'entraîne en effet aucun transfert de responsabilité.

**LE MANDAT** par lequel un donneur d'ordre confie à un mandataire le soin d'effectuer des missions pour son compte est donné nécessairement à une personne extérieure à l'Entreprise. Il ne dégage pas la responsabilité du mandant.

**CONTRAT D'ENTREPRISE ET SOUS-TRAITANCE** sont également différents. Aucune délégation de pouvoirs n'est observée dans ce cadre.

## La préparation, phase essentielle de la délégation de pouvoir

Cette préparation comprend différents aspects :

- inventaire des missions déléguables ;
- vérification de la capacité juridique du délégant ;
- vérification des statuts ;
- vérification du bon niveau de délégation ;
- identification de la personne possédant les compétences requises ;
- détermination du champ d'application de la délégation, en cohérence avec l'organigramme de la structure et le contrat de travail du délégataire.

## Formalisme

La délégation de pouvoir doit faire l'objet d'un écrit. Aucune mise en forme particulière n'est imposée. Souvent, il s'agit d'une lettre qui peut être prévue par le contrat de travail. Ce document précise l'étendue des missions déléguées ainsi que l'existence d'une autonomie et de moyens alloués.

Il sera rappelé au délégataire qu'il doit disposer des compétences nécessaires et connaître la réglementation applicable. On lui précise qu'il peut engager les dépenses nécessaires ou on précise que ce sujet devra être évoqué. En outre, l'impossibilité de faire face à une mission ou à remplir une subdélégation doit être signalée. La responsabilité personnelle, notamment pénale, du délégant peut être engagée. Enfin, la délégation peut être retirée à tout moment.

## Suivi

Un suivi doit être organisé, une information des deux parties quant à l'incidence des modifications devant être effectuée.

## Exemples

### Modèle cadre de délégations de pouvoirs :

Le Président            A M ..... Directeur

#### Délégation de pouvoirs en matière de...

Monsieur

La taille de notre organisme et la multiplicité de mes activités (voire la dispersion géographique des sites) ne me permettent pas d'assurer en permanence le contrôle des procédures internes et de veiller, en toutes circonstances, à la rigoureuse application des règles en vigueur.

C'est pourquoi, j'ai décidé de vous déléguer, dans le cadre de vos attributions et aux conditions ci-après définies, une partie de mes pouvoirs, à charge pour vous d'assumer la responsabilité des décisions prises dans les domaines visés et notamment celles découlant de tout défaut de respect de la réglementation.

En votre qualité de ..... , il vous appartient, par délégation de mes propres pouvoirs, pour les fonctions (sites ou l'établissement) dont vous avez la responsabilité d'appliquer la législation et notamment les dispositions en matière de :

→

→

→

Vous vous engagez à prendre toutes les mesures utiles à l'accomplissement de votre mission et vous devrez vous assurer qu'elles sont effectivement respectées.

Pour remplir vos fonctions, vous disposerez d'une indépendance et d'une autonomie totales pour agir dans l'intérêt de la Fondation dans le domaine qui vous a été délégué.

A cet effet, vous disposez de la compétence (technique et juridique), des moyens matériels et humains, des pouvoirs et de l'autorité nécessaires pour vous permettre d'assurer pleinement vos responsabilités.

Vous devez toutefois vous conformer aux lois applicables et aux procédures internes existantes.

Vous déclarez connaître la réglementation en vigueur dans les domaines ci-dessus énoncés, ainsi que les sanctions applicables en cas de non-respect de cette réglementation.

Le cas échéant et si vous le jugez nécessaire, vous pourrez bénéficier à tout moment de l'aide des experts internes ainsi que des conseils externes auxquels la Fondation fait habituellement appel, que vous pourrez interroger sur des problèmes spécifiques.

Il est également convenu que vous pourrez suivre toute formation que vous jugerez utile afin de vous permettre d'approfondir vos connaissances dans le domaine ci-dessus délégué.

Vous pourrez engager les dépenses utiles à la bonne exécution de la présente délégation dans le cadre des procédures internes.

Vous devrez m'informer, par écrit et sans délai, de l'impossibilité où vous vous trouveriez d'assumer vos responsabilités notamment dans les hypothèses où vous estimeriez que les moyens financiers qui vous sont attribués ne sont pas suffisants.

Dans l'hypothèse où vous seriez dans l'incapacité momentanée d'assumer vos responsabilités (absences, maladie), vous pourrez subdéléguer vos pouvoirs (éventuellement : après avoir obtenu au préalable mon autorisation) à celui de vos collaborateurs qui dispose des pouvoirs, de l'autorité et des compétences suffisants et des moyens propres nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Cette subdélégation devra porter sur un ou plusieurs points précisément énumérés. En outre ledit collaborateur devra être prévenu de cette subdélégation et déclarer en connaître et accepter toutes les conséquences. Enfin, le subdélégué devra être informé qu'une nouvelle subdélégation est permise ou interdite selon ce dont nous aurions convenus.

La présente délégation est accordée pour la durée de vos fonctions de ..... (le cas échéant et pour une durée qui, en tout état de cause, ne saurait excéder celle de mes propres pouvoirs).

Compte tenu de cette délégation de pouvoirs, vous avez connaissance du fait qu'en cas de non-respect de la réglementation en vigueur par vous ou par le personnel placé sous vos ordres et de la non application de vos obligations et des dispositions ci-dessus, votre responsabilité personnelle pourra être engagée et notamment votre responsabilité pénale.

Je me réserve la faculté de suspendre ou de retirer les pouvoirs délégués par la présente, sans qu'il en résulte une modification de votre qualification.

Fait à Le .....

Le Délégué

Le Président

*Faire précéder la signature de la formule*

*« Lu et approuvé- Bon pour acceptation de pouvoirs »*

## Exemple de pouvoirs délégués en matière sociale

### **Embauche et recrutement**

Veiller à la véracité des informations portées sur les offres d'emplois et de procéder à leur diffusion régulière auprès de l'ANPE.

Veiller à ce qu'aucun critère de discrimination n'interfère dans les processus de sélection et d'évaluation du personnel.

### **Recours au travail temporaire**

Respecter les dispositions prévues par la législation en vigueur.

### **Contrat de travail**

Veiller au respect de la réglementation légale dans le cadre de la gestion des contrats de travail et notamment concernant la législation applicable en matière de contrats à durée déterminée et de travail à temps partiel.

Respecter les règles relatives à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

### **Droit disciplinaire**

Veiller à la bonne application et au respect des dispositions légales insérées dans le règlement intérieur et plus particulièrement celles relatives au droit de la défense des salariés et au harcèlement sexuel et moral.

### **Formation professionnelle**

Veiller à la bonne application de la législation du travail.

### **Durée du travail**

Veiller notamment au respect de la législation sur le repos hebdomadaire et le travail de nuit, le repos quotidien, les congés payés et les heures supplémentaires.

### **Inspection du travail**

Veiller à la bonne tenue des livres et registres obligatoires. Ces documents doivent obligatoirement être présentés à l'inspecteur du travail qui en fait la demande.

### **Respect de la législation sociale**

(régime général et complémentaire) et notamment les dispositions applicables en matière d'affiliation ; déclarations ; cotisations.

### **Garantir la confidentialité des fichiers du personnel**

au regard de la loi «Informatique et libertés».

## Questions de la salle

**Hélène Leclerc,**  
Fondation d'Auteuil

J'accompagne la phase de création d'un fonds de dotation dans lequel je serai bénévole. Je crois que la délégation de pouvoir doit être donnée à un salarié. Peut-elle également l'être à un bénévole ?

**Maître Lecat**

Oui, si le bénévole est rattaché à la même structure, la délégation de pouvoirs s'opérant dans le cadre d'un lien hiérarchique de subordination. En tant que bénévole, vous pouvez vous situer dans ce cadre. Tout dépend de l'organisation. Il peut s'agir d'une délégation de pouvoir institutionnelle.

**Jean-Paul Jusselme,**  
Fondation de Coubertin

Vous déclarez qu'aucune déclaration n'est nécessaire pour assurer la validité de la délégation. En cas de subdélégation quel est le niveau d'information prévu ?

**Maître Lecat**

L'acceptation de la délégation n'est pas une condition de validité formelle. Celle-ci peut résulter, par exemple, du contrat de travail. Un écrit est néanmoins préférable. La subdélégation peut s'opérer par cascade, celle-ci s'effectuant de délégant à subdélégataire.

**Denis Ravidat**

Je souhaite revenir sur la question du refus de délégation de pouvoirs. Comment celui-ci est-il traité ?

**Maître Lecat**

Le refus est probablement fondé sur une absence de compétence, de formation, de moyens ou d'autorité. Dans ce cas, le refus est pleinement justifié.

Dans le cas inverse, il ne s'agit pas d'une cause réelle et sérieuse de licenciement mais un problème est néanmoins posé.

**Denis Ravidat**

En cas de délégation de pouvoirs, une augmentation de salaire est-elle prévue ?

**Maître Lecat**

Probablement. Si les conditions d'exercice des fonctions évoluent et qu'elles engendrent l'engagement d'une responsabilité pénale nouvelle, une augmentation de salaire me semble justifiée.

**Michèle Hannover,**  
Ministère de l'enseignement supérieur  
et de la recherche

Votre exposé a-t-il un lien avec l'annonce du rapprochement de deux fondations lyonnaises ?

**Maître Lecat**

Il appartient à Monsieur Ravidat de répondre à cette question. Je suppose qu'il anticipe certains problèmes.

**Denis Ravidat**

Nous aurons effectivement des problèmes de ce type. Nous fonctionnerons, en 2011, avec deux fondations. Notre fonctionnement est actuellement très centralisé. Nous allons dresser un état des lieux afin de décentraliser nos activités. Nos porteurs de projet sont très autonomes. Nous ne souhaitons pas opérer de délégation de gestion de personnel à leur égard. Leur pouvoir de coordination et d'encadrement est néanmoins fort. Quelle est la différence entre la mission et la délégation ? Par ailleurs, de quelle manière pouvons-nous sécuriser nos actions ?

**Maître Lecat**

Les deux questions sont pertinentes. La mission correspond à un ordre. Dans le cadre de la délégation de pouvoir, vous décidez de la mise en œuvre du projet.

Tout ne relève pas de la délégation de pouvoir. Ainsi, certains éléments relèvent de la délégation de signature ou du domaine contractuel - contrat de travail, contrat d'objectif avec un partenaire ou sous-traitance.

La mission consiste à exécuter. La délégation de pouvoir revient à définir la mission que l'on va faire exécuter.

**Philippe Lacoste,**  
Fondation Mérieux

Lorsque l'assentiment d'un conseil d'administration est requis, il s'agit d'une délégation de signature et non de pouvoir. Ceci doit-il faire l'objet d'une organisation préalable ?

**Maître Lecat**

Il s'agit de l'une des missions régaliennes pouvant être transférée dans des conditions encadrées. Ceci peut relever de la délégation de signature ou de la délégation de pouvoir - limitée ou non.

Il s'agit d'une survivance de la grande capacité juridique. La vérification préalable de la capacité juridique est nécessaire.



**Béatrice de Durfort,**

Centre Français des Fondations

Constatez-vous des problèmes particuliers concernant les fondations universitaires ?

**Maître Lecat**

Non. A mon sens, ces fondations ne relèvent pas de la délégation de pouvoirs interne mais du mandat ou de la sous-traitance. Nous ne nous situons pas dans le cadre de la délégation de pouvoir.

**Catherine Monnier,**

Fonds de dotation ADIE

pour l'entrepreneuriat populaire

Une délégation de pouvoir est-elle possible entre le conseil d'administration qui définit les orientations et le directeur ou délégué général ?

**Maître Lecat**

Elle l'est en cas de conseil d'administration comportant un délégué général occupant la fonction exécutive aux termes des statuts. Les frontières sont clairement posées.

**Claire Rigaud-Bully,** Fondation Neurodis

Le mandat semble plus adapté au mode de fonctionnement des fondations. Que peut-on faire ensemble lorsqu'un contrat de mandat a été signé ?

**Maître Lecat**

Le mandat constitue justement un moyen de travailler ensemble. En revanche, la délégation de pouvoir d'une fondation à une autre est impossible. Une perte d'autonomie et de pouvoir de décision s'observerait alors.

**Béatrice de Durfort**

Je pense que les fondations gestionnaires d'établissement sont très intéressées par votre présentation.

**Hélène Leclerc**

La Fondation d'Auteuil regroupe, notamment, des établissements scolaires. Les chefs d'établissement sont payés par l'Education nationale et travaillent comme de véritables chefs d'entreprise. Pour des raisons de cohérence de fonctionnement et d'économie, des centralisations s'opèrent sous la responsabilité du chef d'établissement.

Les établissements doivent-ils être considérés comme indépendants ?

**Maître Lecat**

La jurisprudence s'est déjà prononcée sur ce point. Si un véritable pouvoir de direction est lié à la structuration du groupe, la délégation de pouvoirs est possible. Votre DRH peut déléguer sans problème sa mission de gestion des ressources humaines.

**Denis Ravidat**

De quelle manière les moyens mis à disposition sont-ils gérés et actualisés ?

**Maître Lecat**

La mise en œuvre des moyens matériels appartient au délégataire. Si les investissements nécessaires ne sont pas mis à sa disposition, celui-ci doit rendre sa délégation ou exiger les moyens nécessaires de sa hiérarchie. A défaut, il n'assumera pas les conséquences. La responsabilité retourne alors au délégant.

---

# ATELIER 9

---

## Étude de cas : construire une alliance stratégique

---

Animation

**Karin Jestin,**  
Secrétaire Générale,  
Fondation 1796

## Introduction

**Un postulat de départ : la résolution des problèmes complexes auxquels nos sociétés sont confrontées passe par la collaboration entre différents secteurs. Comment promouvoir et faciliter la coopération entre donateurs et avec d'autres acteurs ? Quels enseignements tirer de la pratique ? Quelles expériences dans vos fondations ? En toile de fond des images inédites du pôle nord sous-marin, territoire convoité et exemple concret d'une collaboration philanthropique émergente.**

Pour commencer, voici les résultats d'un rapport rédigé par La Fondation 1796 : « *Initiative pour la dynamisation de la philanthropie en Suisse* ». On dénombre en Suisse 12 000 fondations, et on constate une forte culture de mécénat et longue tradition philanthropique en Suisse mais une culture de la discrétion, qui s'explique entre autres par l'influence du protestantisme. On observe cependant un récent changement ; on insiste maintenant sur la nécessité de démontrer l'impact de la philanthropie afin que le secteur devienne un partenaire privilégié notamment des pouvoirs publics.

## Différents modèles de coopération

### Étude de cas n° 1

### Partage de connaissances et apprentissage entre pairs :

#### Un groupe de soutien à l'arctique

La Fondation Oak est active notamment dans le domaine marin, la protection de la nature et de l'environnement et dépense 100 millions de francs suisse par an en dons. Elle est partie prenante du « Artic Funders Group », qui permet l'échange d'informations entre douze fondations nord-américaines actives dans la région arctique. La structure légère, un secrétariat d'une personne à temps partiel, permet d'entretenir cette communication et de faciliter la collaboration sur des projets. Etant donné la situation géopolitique de l'arctique, la Fondation Oak a pensé nécessaire d'élargir le groupe à l'Europe et à la Russie. Basée en Suisse, avec des antennes notamment aux Etats-Unies et au Danemark, la Fondation Oak était particulièrement bien placée pour proposer une plateforme de rencontre : une première réunion a eu lieu en novembre 2010 avec des intervenants exposant la situation sociale, environnementale et de gouvernance dans l'arctique ; suivie d'un meeting entre fondations seulement pour discuter des prochaines étapes de collaboration. Donc compréhension commune des problématiques pour définir un agenda entre pairs = une étape essentielle de collaboration. Elle nécessite qu'un acteur fasse preuve de leadership et engage l'énergie nécessaire pour amener les intervenants pertinents autour de la table.

## Étude de cas n° 2

### Actions ou financements coordonnés de projets :

La mise en commun de ressources permet de financer des actions de plus grande ampleur et si possible à plus forte valeur ajoutée, notamment si les différents partenaires apportent des compétences distinctives et complémentaires.

**Exemple du ICRC Corporate Support Group :** Le financement du Comité International de la Croix Rouge repose sur des contributions provenant des États parties aux Conventions de Genève (gouvernements), des Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, d'organisations supranationales (telles que la Commission européenne) ainsi que de sources privées. Le ICRC Corporate Support Group, établi en 2005, rassemble aujourd'hui 10 entreprises et fondations en Suisse, qui s'engagent au moins 3 ans en soutien à la mission du ICRC, notamment via la formation des délégués.

## Étude de cas n° 3

### L'approche intégrée :

**Exemple de Swissnex :** Réseau de consultants scientifiques et culturels suisses, Swissnex est né de la « frustration » d'un conseiller scientifique suisse attaché à l'Ambassade de Washington d'être si éloigné des centres scientifiques et techniques de la Silicon Valley et du MIT, et de la vision d'un secrétaire d'Etat et de quelques partenaires privés (dont Lombard Odier), de l'importance de plateformes de collaboration et de réseautage. Vitrites des savoir-faire suisses, mais aussi antennes de veille des innovations à l'étranger, lieux de mise en contact de partenaires, d'influence réciproque entre pays d'accueil et pays d'origine, les Swissnex sont aujourd'hui établis à Boston, San Francisco, Singapour, Shanghai et Bangalore. Pour cela un véritable partenariat public-privé a du être établi. La première contribution du privé a été l'achat d'un bâtiment à Boston permettant d'accueillir la première antenne puis d'en faire don à la Confédération, avec néanmoins une clause de remboursement si la Confédération abandonnait le projet avant dix ans. Cette contrainte a sans doute joué un rôle clé en permettant au projet de mûrir, de démontrer sa pertinence et d'essaimer, sachant combien il est difficile de mesurer l'impact du networking.

### Quels enseignements ?

- la valeur du réseau est la clé de la réussite d'où l'intérêt d'engager des "hommes de réseau"
- favoriser la synergie entre les différents centres par la création d'un centre qui coordonnerait les différents consulats scientifiques
- permettre au réseau Swissnex de devenir plus proactif que réactif et notamment se spécialiser dans le domaine de "trend-spotting"

### Dans une coopération, il est nécessaire d'avoir :

- une problématique commune et de définir une vision commune, une théorie du changement comme diraient nos voisins anglais, et une approche commune de la résolution des problèmes. Cela soit s'appuyer sur des activités et des savoir-faire complémentaires, que nous avons déjà dans nos structures respectives mais que nous allons mettre en commun pour créer de la synergie (1+1 =3)
- des échanges respectifs, énormément de communication entre chaque partie, pour aplanir les difficultés. Il faut une infrastructure de support, à l'exemple d'un secrétariat commun par exemple. Ces ressources doivent faciliter la planification stratégique pour comprendre où est la niche des fondations, comment on peut faire la différence. Il faut également définir un système d'évaluation et des critères communs qui nous fassent converger et non diverger.

## Mise en place

**Comment le Centre Français des Fondations peut-il favoriser la coopération ? Qu'est ce qu'on peut faire en tant que secteur philanthropique ? Qu'est ce que les organisations fédératrices de fondation peuvent faire ?**

**La Fondation 1796 a fait pour cela du benchmarking à l'étranger et voici les éléments à mettre en œuvre qui ressortent :**

- Partage d'informations (à l'image du Foundation Center américain) : qui fait quoi dans tel domaine ; quels sont les modes d'intervention qui fonctionnent ou non ?
- Valorisation de la coopération : la résolution des problématiques complexes ne sera atteinte que parce que plusieurs partenaires s'attellent à la tâche.
- Identifier les opportunités : à l'exemple de l'Arctique où l'on observe une multiplicité de problèmes et de modes d'intervention possibles. Il va falloir s'organiser et identifier vraiment les niches pour avoir le plus de valeur ajoutée possible. Cela nécessite une vraie réflexion stratégique.
- Mise en commun des projets de plusieurs fondations : comment arriver à résoudre des problématiques d'envergure et qui sont communes à plusieurs territoires ?
- Incitation à la coopération, mise en place d'un système incitatif pour la coopération comme par exemple le Community Foundation of Michigan qui double les montants des donateurs qui rejoignent la fédération.

## Questions et réflexions

**Francis Charhon témoigne de deux projets de la Fondation de France.**

Née du partenariat entre la Fondation de France et la Fondation Nicolas Hulot, l'École Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme a été conçue pour favoriser l'ouverture des enfants, des jeunes et des adultes sur le monde du vivant qui les entoure, en les faisant séjourner dans un parc animalier, légué en 1988 à la Fondation de France.

Ce partenariat complexe, faisant intervenir la ville, les entreprises privées et les deux fondations, a généré de nombreuses discussions. Pour le faire, il a fallu une volonté forte de monter un projet différent de d'habitude. Cela nécessite des ajustements permanents et une bonne connaissance l'un de l'autre. La question de confiance mutuelle et d'engagement est primordiale. C'est un projet en soi de monter un projet commun entre deux fondations. Il y a un besoin de continuité et de trouver chacun un intérêt. Il ne faut pas que l'une des parties prenantes prenne le pas sur l'autre.

### The Network of European Foundations (NEF)

C'est un club de 10 fondations qui gère la gouvernance, sélectionne des projets et cherche des fondations dans chaque pays qui pourraient les mettre en place.

Les fondations doivent se connaître, se faire confiance. C'est un autre modèle. Chacun doit apporter du « capacity building ». Pour créer ces conditions là, il faut une partie opérative de création mais aussi une partie rencontre.

**Prise de parole de Jérôme Köhler,**  
Initiative Philanthropique :

« Pour revenir à un aspect plus pragmatique, on ne se rend pas compte de la durée de ces partenariats. Mais cela permet de se saisir d'opportunités pas forcément vues au début et de la possibilité de changer de cap. Il y a un temps d'incubation nécessaire. Dans ce cadre nous avons besoin d'un catalyseur constant qui permet de saisir et traduire les opportunités du groupe (le Centre Français des Fondations par exemple). Cependant, il subsiste de nombreuses difficultés du fait de la liberté et de l'égo de chacun. »

**Francis Charhon** ajoute que la question véritable est celle-ci : Sera-t-il bientôt encore possible de faire seul ? On sera obligé de collaborer sur un certain nombre de plates formes communes (gestion de fond) pour se développer. Aujourd'hui, il y a de plus en plus de contraintes de normes, de contrôles qui élèvent les coûts. Plus tard, nous serons donc obligés de réduire ces coûts et donc de mutualiser nos outils.

**Karin Jestin** nous donne l'exemple de la Hollande où plusieurs fondations ont mis en commun un formulaire de demande de fonds, évitant aux associations de devoir postuler auprès de chacune d'entre elles séparément avec des spécificités pour chacune d'entre elles.

**Karin Jestin** nous explique que juridiquement, il n'y a pas de contrats types, chacun s'adapte. On peut donner l'exemple de l'« Artic Funders Group » auquel une personne se consacre. Les frais liés à cet emploi sont partagés (mais chacun donne ce qu'il peut, proportionnellement à ses moyens). L'objectif étant de travailler ensemble en bonne intelligence. Il est essentiel de définir le partenariat d'abord, puis l'outil ensuite. La structure est au service du projet et doit le rester.

## Conclusion

Coopérer est maintenant une nécessité due notamment aux contraintes sur les ressources. Certaines fondations sont en perte de vitesse du fait du vieillissement de leurs fondateurs. La coopération via des fondations abritantes par exemple permet de pérenniser leur mission. Chacun réinvente son modèle aujourd'hui (privé, public, tiers secteur). C'est la fondation qui doit prendre le leadership car c'est elle la plus proche des trois spectres. Les fondations ont l'obligation et la responsabilité de montrer l'exemple de la collaboration et la seule solution est de le faire ensemble. Il y a des façons faciles de commencer.

**Francis Charhon** nous dit qu'il faut garder un socle commun de valeurs où chacun préserve ses spécificités, tout en restant ensemble. Les fondations ne doivent pas être prestataires de service de l'Etat mais un partenaire véritable. Les fondations ont donc besoin d'être regroupées pour être représentées dans l'espace public. On distingue dans notre secteur une multitude de spécificités mais avec toujours un intérêt commun. L'objectif du NEF (Network of European Foundations) va dans ce sens : montrer que les fondations sont aussi des opérateurs, des gestionnaires et des investisseurs.

---

# ATELIER 10

---

## Le pouvoir de mobilisation d'un réseau social



---

Témoignage de

**Jacques Olivier Barthes,**  
Directeur  
de la communication,  
WWF France

Animé par

**Juliette Descamps,**  
All About You,  
Groupe Arthur Straight



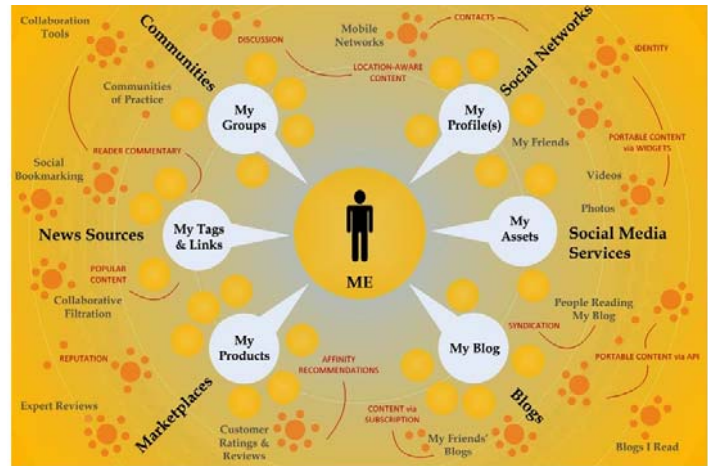
# Le WFF – France a fait le choix de développer un réseau social (« Planète Attitude ») pour de nombreuses raisons :

C'est un système d'information centré sur l'individu en tant qu'émetteur

- Le web 2.0 est un écosystème polymorphe
- 1/2 milliard de facebookers en 6 ans
- La relation affinitaire est au centre de l'internet 2.0
- Twitter où le plan d'un réseau d'influenceurs
- Le socialnetworking a dépassé l'emailing
- Impliquer à l'âge du slacktivisme\*
- L'échelle d'engagement 2.0

La logique émission-réception est terminée, nous faisons face aujourd'hui à une logique d'interaction (campagne de buzz, réponses, commentaires, prises de paroles individuelles, forums, etc.). Nous sommes face à un web dont l'essentiel est fait de logiques affinitaires, c'est une réelle opportunité pour une organisation comme le WWF. Le WWF s'est très vite rendu compte qu'il y avait une forte demande pour un « nous communautaire ».

Internet est comme une forêt où le regard ne perçoit que ce qui l'intéresse ; on parle de screening-out. L'internaute sait exactement ce qu'il veut et ce qu'il attend, il arrive donc sur internet avec un très grand nombre d'angles morts.



Essayer d'avoir une vision géographique d'internet est impossible. Chaque personne peut se perdre au travers d'une multitude de dimensions. A titre d'exemple, le système d'influences de Twitter est une illustration adaptée où nous sommes face à un système d'information centré sur l'individu émetteur.

Sur la chaîne de mobilisation (illustrée ci-dessous) la personne a l'impression d'être réellement active dès la première étape. L'organisation considère qu'un de ses sympathisants n'est réellement actif que vers la fin de processus, aujourd'hui il est vraiment difficile d'impliquer les personnes jusqu'au bout de la chaîne. Il apparaît de plus en plus complexe d'impliquer les sympathisants de manière engagée à l'âge du slacktivisme.

## Spectre des liens sociaux sur le web

Intérêt passif → Intérêt actif → Partage → Dialogue public → Dialogue privé → Recommandation → Investissement

Je lis vos blogs, votre twitter, votre facebook

Je montre mon intérêt en laissant des commentaires

Je publie vos liens sur mon mur ou dans mon blog

Nous échangeons des points de vue en public (forums, blogs)

Nous discutons en privé et nous échangeons des e-mails

J'encourage mes amis à s'intéresser à vous

Vos projets sont les miens : nous sommes associés

© 2009  
Mike Arauz  
numéri Match

\* À la différence de l'activisme le slacktivisme caractérise une forme de mobilisation un peu désengagée sur internet. Le sympathisant considère que le fait de consulter le site internet de l'organisme ou le fait d'être membre d'un groupe le rend activiste d'une cause.

## Pourquoi le WWF a-t-il décidé de développer un réseau social dédié ?

Avant tout, le WWF désirait s'appuyer sur le fait 77% des français sont inscrits sur un réseau social. Le réseau social permettait également de rajeunir la cible et de développer un lien d'affinité plus fort et plus tôt, car les jeunes membres du réseau sont déjà considérés comme des futurs donateurs et activistes. Les raisons principales étant les suivantes :

1. Répondre à une demande du plan stratégique à 5 ans : cyber activisme, cyber bénévolat
2. S'aligner sur les choix stratégiques du WWF International qui développe ce type de communication communautaire et le recommande aux NGO's
3. Impliquer les membres, leur permettre d'agir, d'interagir, d'échanger, d'être « Acteur » - attente exprimée dans l'étude d'image réalisée par Thema pour le WWF (septembre 2008)
4. Avoir un outil de mobilisation et de recrutement de membres
5. Intégrer la dimension affinitaire dans notre communication et mieux connaître nos membres (crowdsourcing)
6. Être early adopters et donc les leaders sur les réseaux sociaux dédiés à l'environnement et à la nature

Le WWF a pu créer son propre réseau social à travers les services de la plateforme Ning qui offre des réseaux sociaux sur mesure. Ning permet de créer son propre réseau social. C'est un outil de création de communautés virtuelles publiques ou privées. Il existe aujourd'hui 1,3 million de ces réseaux Ning, et il s'en crée 4000 nouveaux chaque jour.



Un réseau social est un outil idéal de coordination et de mobilisation des bénévoles, et de tous les amis du WWF et de l'environnement.

- création de groupes
- production d'information
- organisation de réunions publiques
- échange de contenu
- organisation des membres
- création de lien social

Le réseau social Planète Attitude est avant tout un outil de mobilisation. Chacun des membres est une cible force de mobilisation. Le WWF a également adopté des méthodes de marketing ; plus un membre est actif, plus il gagne de points, cela permet d'accroître la motivation et le temps passé sur la plateforme.

Cible affinitaire : les membres ont tous en commun le désir d'agir pour une planète vivante.

C'est un marché de niche, une communauté 100 % nature et environnement. Le réseau permettra également de valoriser les petites associations partenaires du WWF.

The screenshot displays the Planète Attitude website interface. At the top left is the logo 'planète attitude' with a green leaf icon. To its right is a large image of a tiger's face with the WWF logo. Below the logo is the text 'La communauté du WWF en France'. A navigation menu includes 'Bienvenue', 'Ma page', 'Membres', 'Événements', 'Discussions', 'Groupes', 'Vidéos', 'Photos', 'Blogs', and 'FAQ'. The main content area features a banner for '2011 Année Internationale des forêts. Le WWF lance la campagne Forêts Vivantes !' with a WWF logo and a green forest image. Below this, there are sections for 'Groupe' (listing groups like 'PEUPLES INDIGÈNES', 'Tortues marines, terrest...', 'Sea Shepherd', 'Antenne bénévole WWF PACA', 'Europe Écologie - Les Ve...', 'Pour l'économie énergé...', 'La biodiversité c'est ma...'), 'Événements' (listing events like 'stage d'apiculture', 'COLLOQUE FONDATEUR RÉSEAU DE RIVIÈRES SAUVAGES', 'Appel de Bénévoles pour un camp de reboisement au Sénégal'), and 'Forum' (listing topics like 'Océans et pêche', 'Climat', 'Forêts', 'Faune et Flore', 'Agriculture (COM&BIO)', 'Santé et pollution', 'Éducation à l'environnement', 'Consommation & Astuces', 'Mobilisation', 'Énergies et ressources').

L'Ecosystème numérique du WWF est divisé en trois parties ; le site institutionnel WWF, la page facebook et le réseau Planète Attitude. Le site institutionnel ne contient que les informations et actualités 100 % WWF-France. La page Facebook contient une sélection de l'actualité du WWF-France et du blog WWF-Monde, les fans peuvent y réagir. Enfin, la plateforme Planète Attitude est constitué de 100 % d'actualités environnement dont celles du WWF-International, les membres échangent, débattent et s'organisent, cette plateforme s'adresse aussi bien au particuliers qu'aux blogs, ONG, associations environnementales, etc.

Planète Attitude est une **communauté active** avec plus de 10 000 membres, 45 000 pages vues chaque mois, 500 visiteurs membres actifs en moyenne, plus de 500 événements et 1 791 discussions de forums.

Planète Attitude est aussi une **communauté de partage** avec plus 2 900 billets postés sur les blogs, 2369 vidéos, plus de 13 507 photos, 389 groupes composés de 200 personnes en moyenne et une grande interactivité avec Twitter, Facebook.

L'objectif du WWF est de **recruter, mobiliser** et enfin **fidéliser** ses membres. Le cœur de cible du WWF sont des jeunes de 18 ans et plus qui sont déjà sensibilisés à la cause environnementale et qui ont soif de mobilisation. La cible secondaire est constituée de leaders d'opinion, des bloggeurs et des journalistes nature et environnement.

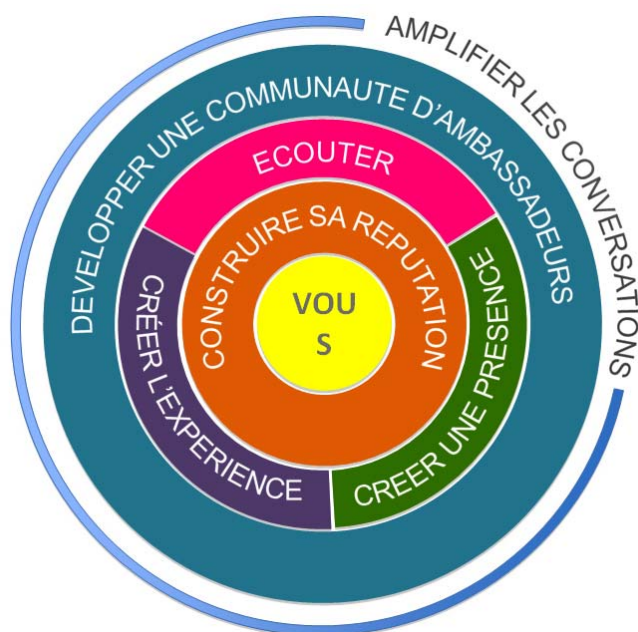
## All About You explique comment une fondation peut créer sa présence en ligne.

Juliette Descamps

Il faut avant tout **construire sa réputation**, pour ce faire il faut comprendre les codes, s'intégrer dans la communauté, commenter les sujets qui vous intéressent.

Il importe ensuite d'**écouter**, il faut s'armer pour pouvoir suivre ce que les gens disent : Qui parle ? Quand ? Où ? et pourquoi ?

Il faut ensuite créer sa présence à travers un compte facebook, twitter, un blog, un site. Il faut que la présence sur internet de la fondation puisse répondre à une demande et c'est ce qu'on appelle le **capital social** – quelles ressources outils ou valorisation de l'interaction les utilisateurs peuvent-ils tirer de la présence en ligne de la fondation ?



Où?

- LinkedIn/Viideo
- Wikipedia
- Site web de la Fondation
- Microsites

Identité institutionnelle

- Ressources documentaires
- Réseau social interprofessionnel (La Fondation comme facilitateur), etc.

Identité de services

Identité thématique

- Blog
- Groupes Facebook
- Vidéos (Youtube, Dailymotion)
- Photos
- Campagnes virales thématiques

Identité de personnes /de ressources

- Messenger
- Profile et groupes Facebook
- Twitter

Il faut être présent tout en contrôlant sa communication par exemple à travers les services d'un community manager qui :

- Maintient un dialogue constant avec les membres,
- Invite de nouveaux membres à rejoindre la communauté,
- Les fidélise,
- Les invite à contribuer réellement, en actes et en paroles, les incite à créer des contenus autour de votre cause et montre l'exemple,
- Récompense les contributeurs,
- Les invite à interagir entre eux.

Dynamisez votre communauté :

Par des événements en ligne...

- Interviews des salariés, de porteurs de projets ou de volontaires,
- Débats autour de sujets d'actualités,
- Fêter les dates clés (dates anniversaires, 50e membre, etc.)
- Réflexions autour de la communauté impliquant les membres,
- Point hebdomadaire sur ce qu'il s'est passé,
- Newsletter mensuelle pour informer des projets.



**...Ou des évènements physiques**

(les rencontres physiques restent essentielles pour créer du lien)

- Ateliers / Soirées / Rencontres régulières
- Fête annuelle de la Fondation
- Rencontres avec les porteurs de projets
- Goodies/incentive pour remercier les membres les plus actifs

Les sympathisants d'une fondation créent une opportunité. Il faut identifier les supporters les plus enthousiastes pour les rendre ambassadeurs/acteurs du projet de la fondation. Il faut sans cesse les valoriser pour leur faire sentir qu'ils ont une importance dans le développement du projet. Il faut leur donner des outils, des sujets sur lesquels ils pourront écrire ou parler tout au long de l'année. La fondation peut les rassembler en ligne en les invitant à rejoindre les groupes Facebook, Twitter, YouTube, Flickr, le réseau social de la fondation, le blog, etc.

Enfin il faut penser à les remercier et les récompenser pour leur implication.

Il est important de se fixer des objectifs définis et mesurables, par exemple ; le nombre de conversations créées, nombre de membres, pertinence des commentaires et des contenus postés, etc.

Permettez à vos partenaires, bénéficiaires, donateurs et amis de diffuser votre message :

**Il n'y a pas qu'une seule approche valide :**

- Quelle est la culture interne de votre organisation et comment la synchroniser avec votre identité en ligne?
- Quelle est la propension de la direction à prendre des risques?
- Comment supporter ces outils et communications avec des objectifs mesurables?
- Audit des outils existants (site, blogs, groupe Facebook, etc.)
- Évaluez différents réseaux et présences en ligne en fonction de vos objectifs
- Identifiez les ressources internes et externes pour le community management et la modération
- Définissez les éléments clés de succès
- Autres challenges?

**Les derniers conseils :**

- Lancez-vous!
- Mettez votre public au centre de votre réflexion
- Faite lui confiance, laissez le s'exprimer
- Débarrassez-vous de la culture du parfait
- Inspirez vous de ce que font les autres Fondations, les associations, les marques
- Soyez transparent
- Persévérez!

**Donnez!**

Objectif: 25000\$

155171

**3 PARTAGER**

**DIFFUSER**  
*Mobiliser votre entourage !*

Remplissez les champs ci-dessous avec les e-mails de vos amis, inscrivez votre propre adresse et le message suivant leur sera envoyé :

**VOUS ÊTES À UN CLIC DE FAIRE UN PETIT GESTE POUR UNE GRANDE CAUSE !**

La Fondation CHU Sainte-Justine souhaite attirer le plus grand nombre possible d'adeptes sur sa page Facebook.

Lorsque le nombre magique de 50 000 adeptes sera atteint, son partenaire, les boutiques Clément, remettra 5000 toutous aux enfants hospitalisés au CHU Sainte-Justine.

**Partagez sur Facebook**

**Envoyez cette page**

**Make a Birthday Wish for Charity**

Is your birthday coming up? This year, instead of asking for gifts, ask your friends to donate to the charity of your choice.

Please donate to my favorite charity.

...okay!

You

Your Friends\*

**all about you**

---

# ATELIER 11

---

## La fondation au cœur des territoires : lieu d'innovations partenariales et opérationnelles

---

### Animé par

**Charles-Benoît Heidsieck,**  
Président-fondateur,  
Le Rameau

### Témoignage de

**Martine Gruère,**  
Responsable du Département  
Economie et Solidarité,  
Fondation de France

**Marie-Odile Novelli,**  
Vice Présidente du Conseil  
régional Rhône Alpes chargée  
des solidarités, de la politique  
de la ville et du logement

**David Blough,**  
Responsable Pôle Partenariat  
& Philanthropie, groupe SOS

## Première partie

Réflexion sur les modèles territoriaux et de coconstruction du Bien Commun ; principaux enseignements du programme de recherche Associations & PME, mené par le Rameau.

**Introduction de Charles-Benoît Heidsieck,**  
Président-fondateur, Le Rameau

**Pourquoi co-construire ? En quoi est-ce actuel ? Aujourd'hui, il est indispensable de travailler ensemble pour avancer sur les enjeux de société. Il est vrai que chacun (pouvoirs publics, associations, entreprises) se réinterroge sur son propre modèle, actuellement en cours de modification :**

- Les entreprises cherchent à concrétiser leurs actions sociétales décidées dans le cadre de la politique RSE ;
- On assiste à la fin de l'Etat Providence ;
- Le rôle d'innovation sociétale et de cohésion sociale du modèle associatif doit se pérenniser.

Mais, au delà de ces questions de moyens, le tiers secteur est de plus en plus sollicité pour répondre à des missions qui ne sont incluses ni dans celles de la fonction publique, ni dans celles des entrepreneurs. Cela laisse un champ de plus en plus grand au secteur associatif. C'est un effet levier du tiers secteur qui a de plus en plus besoin de partenaires pour atteindre ses objectifs d'intérêt général.

Pour les entreprises aussi, le modèle évolue. N'oublions pas que si leur rôle premier est de répondre aux besoins de leurs clients, leur mission reste de créer de la richesse. C'est un outil prioritaire pour assurer un modèle social, et ce notamment dans les pays en voie de développement. Aujourd'hui, dans le contexte de la RSE, le modèle de l'entreprise est en train de changer, on observe une modification profonde et substantielle du rôle et des missions de l'entreprise.

Chacun des modèles évolue et se réinvente. Un nouveau paradigme apparaît : Agir ensemble sur les enjeux de société. Les partenariats entre associations et entreprises sont donc nécessaires pour répondre aux défis du XXIème siècle. Un nouveau modèle organisationnel doit voir le jour.

## La relation association / entreprise

**86 % des Français pensent qu'il est urgent de faire travailler ensemble les associations et les entreprises pour résoudre les problèmes de sociétés. Nous sommes donc loin de l'image d'Epinal qui consisterait à croire qu'il est impossible de concilier les objectifs de chacun. Nous ne sommes pas en retard. Ces relations préexistent déjà, pas sur des relations stratégiques, mais c'est déjà existant pour une structure sur deux. 80% des dirigeants d'entreprises pensent que ces relations vont s'amplifier dans l'avenir. Seuls 52% des dirigeants d'association l'imaginent. Une analyse sectorielle a été lancée pour comprendre ces chiffres dans le secteur associatif. Le sport et la culture sont les domaines qui sont les plus pessimistes sur la faisabilité d'une collaboration association/entreprise. Mais, selon les dirigeants d'associations, la RSE peut changer la donne.**

La question du territoire apparaît comme le point de convergence. Ce qui permet aux entreprises et aux associations de favoriser leur ancrage territorial est la reconnaissance de l'autre.

76% des associations et 88% des PME pensent que travailler avec une entreprise favorise l'implantation locale. C'est le point d'appui qui peut permettre de renforcer le lien entre acteurs. La dynamique économique et sociale du territoire est donc un point de synergie.

**Il existe quatre leviers indispensables pour permettre aux acteurs d'échanger et d'agir sur les territoires :**

- Une vision partagée des enjeux du territoire.
- Des signes tangibles et des objectifs de reconnaissance mutuelle. Ils sont essentiels à l'instauration d'une confiance propice à une relation saine et équilibrée (les pouvoirs publics peuvent apparaître comme facilitateur de lien).
- L'accompagnement permet de surmonter les nombreux obstacles pour construire une relation durable. Cela aide à comprendre « l'autre monde », et à sélectionner des actions cohérentes avec les enjeux identifiés.
- Des rencontres locales doivent permettre d'apporter une caution morale quant au choix des participants et de créer un dialogue entre des structures très différentes. Pour cela le rôle des réseaux territoriaux est essentiel.



## Cartographie des réseaux

	Association	Mixte	Entreprise
<b>Institutionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CPCA, CNVA/ Haut Commissariat</li> <li>• FONDA</li> </ul>	Pouvoirs publics: ministère de la Culture (Mission du mécénat), Conseil Économique et Social et déclinaison régionale, Collectivités territoriales, Chambres Régionales de l'Économie Sociale	CCI, MEDEF, CGPME
<b>Réseaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fédération associatives sectorielles (France Nature Environnement, FNARS, UNIOPSS, France Générosité ...)</li> <li>• Fédérations et syndicats (USGERES, UNIFED, CNEA, CNESO...)</li> <li>• Bénévolat: France Bénévolat, espace bénévolat, Planète urgence, Associations portant les CRIB</li> <li>• Conseil / Formation: Adema, ISBL Consulting, IDEAS...</li> <li>• Evaluation: Comité de la Charte,</li> <li>• Associations locales de mutualisation de moyens (compta, gestion, formation...)</li> <li>• Salons : des Fondations et associations, des solidarités...</li> </ul>	CJDES CIDES Acteurs ESS : Crédit Coopératif, Caisses d'Épargne	Branches professionnelles, CJD Associations d'entreprises (APM, Entreprises et progrès...)
<b>Accompagnateurs généralistes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maison des associations,</li> <li>• Passerelles et compétences</li> <li>• Réseaux de financement : ADIE, PlaNet finances</li> <li>• Venture capital : Ashoka, BAC (Business Angel des Citées), Phitrust</li> </ul>	France active DLA Experts comptables / Commissaires aux comptes	Réseaux d'accompagnement à l'entrepreneuriat : Boutiques de gestion, France initiative, Réseau entreprendre
<b>Accompagnateurs spécialisé partenariat</b>	Association Française des Fundraisers et leurs membres Consultants indépendants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil de mise en relation : Mécénova, Koeo, Jeuxaider.com, Salon du mécénat</li> <li>• Lieux de rencontre : Salon du Mécénat</li> </ul>	Organisations spécialisées en RSE / Mécénat : Admical, IMS, ORSE CCI (correspondants mécénat) Fondation d'entreprise Agences spécialisées en RSE / Mécénat

### Les questions qui restent à définir :

- Comment faire pour que ces réseaux puissent travailler ensemble ?
- Quel modèle économique choisir pour pérenniser l'activité ?
- Quel modèle territorial d'animation des relations PMA/PME est à définir ? Avec quel périmètre géographique ? Quelles articulations ? Quelle gouvernance ? Qui associer ? Comment se structurer ?

## Deuxième partie

### Un exemple de partenariat réussi :

#### Témoignage de Martine Gruère,

Responsable du Département Economie et Solidarité, Fondation de France

#### et de Marie-Odile Novelli,

Vice Présidente du Conseil régional Rhône Alpes chargée des solidarités, de la politique de la ville et du logement

**La Fondation de France travaille sur des programmes d'intérêt général. En 2003, elle a lancé un appel à projet relatif aux personnes âgées. Il s'intitule « Vieillir dans son quartier, dans son village - des aménagements à inventer ensemble ». Cela s'inscrit dans le choix de la Fondation de France de soutenir des projets locaux. Lors de la mise en place d'un colloque sur ce thème, la Présidente du Conseil Régional Rhône-Alpes, présente, a souhaité décliner localement cet appel à projet.**

Un partenariat a donc été mis en place entre la Fondation de France et le Conseil Régional avec :

- un jury commun, qui décide de l'attribution des subventions, composé à 50 % des membres de la Fondation de France et à 50 % du Conseil régional plus quelques experts sélectionnés en commun
- Une répartition des tâches : le Conseil régional assure l'essentiel de la diffusion de l'appel à projets, la Fondation de France instruit les projets et les suit
- Chaque institution participe à hauteur égale aux subventions attribuées

En 2005 suite aux élections régionales, notre interlocutrice a changé et nous avons poursuivi notre partenariat avec Marie Odile Novelli. La Région, en collaboration avec la Fondation de France a alors lancé un nouvel appel à projet régional « Populations fragiles et développement des territoires ». L'objectif était de sortir des approches sectorielles et de faire émerger, sur un territoire, des initiatives plus globales.

En 2008 s'est opérée une nouvelle évolution de l'appel à projet. L'objectif était de favoriser l'émergence de projets touchant « tous » les habitants y compris les personnes en difficultés. Beaucoup d'associations ont postulé, la sélection a été très difficile, et tous les responsables des programmes (Fondation de France et Conseil régional) ont choisi ensemble les projets retenus.

#### Charles-Benoît Heidsieck

C'est un très bon exemple de partenariat mais je m'interroge sur les raisons qui ont poussé le Conseil régional à travailler en collaboration avec la Fondation de France.

#### Marie Odile Novelli

C'est la vision partagée des deux partenaires qui les a poussés à collaborer ensemble. C'est la volonté de la Fondation de France d'impliquer le bénéficiaire. Cette vision humaniste partagée a permis une telle transversalité. C'est cette adhésion philosophique avec la Fondation de France qui a motivé le Conseil régional dans sa démarche.

La question était la suivante : comment lier une mixité/cohésion sociale et une implication de l'individu ? La Région ne sachant pas faire cela, nous avons préféré travailler en collaboration avec la Fondation de France.

## Martine Gruère

La Fondation de France a sept Délégations régionales ; celle de Rhône Alpes a été l'interlocuteur essentiel du Conseil Régional sur ce projet. C'est grâce à l'implication des bénévoles de la Délégation que les projets soutenus ont pu être suivis de près et éventuellement accompagnés. Avec le soutien de nos 2 institutions, des initiatives variées ont pu se développer et, comme les projets s'étaient sur trois ans, cela a créé une dynamique territoriale concrète.

## Marie Odile Novelli

Le véritable enjeu était que la Région apparaisse ici en tant que territoire et non en tant qu'institution. A leur échelle, il y a plusieurs façons d'imaginer les partenariats territoriaux (cf. exemple de l'auto-construction, les coopératives d'habitants). On voit que ce sont des enjeux de société qui sont inclus dans le cadre de cet appel à projets là, qui aboutit à une première coopération et qui peut être dupliqué. C'est un outil qui nous permet de mettre en réseau ces acteurs, c'est une réponse sociétale due à une mutualisation des compétences. En effet, le Conseil régional était dans l'incapacité de le faire seul. Un tel partenariat permet à chacune des parties prenantes de bénéficier de la légitimité de l'un ou de l'autre.

### Il y a trois valeurs ajoutées à travailler ensemble :

- Effet démultiplicateur
- Aide à structurer
- Caution et légitimité

\* L'État et la Caisse des Dépôts ont initié à partir de 2001 le développement d'un dispositif national permettant d'accompagner les associations voulant consolider leurs activités d'utilité sociale et donc leurs emplois : le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA). L'idée est simple : l'État et la Caisse des Dépôts soutiennent le secteur associatif en finançant intégralement, avec le soutien du Fonds Social Européen, l'accompagnement des associations (ainsi que des structures d'insertion, des coopératives, etc.) inscrites dans une démarche de développement et de consolidation de leurs activités et de leurs emplois. Après une première phase de mise en place, les premiers DLA ont vu le jour en 2002 ; on compte aujourd'hui 114 DLA, la couverture nationale est achevée.

## Martine Gruère

En ce qui concerne la Fondation de France, un des indicateurs de succès a été la participation des élus à nos jurys. C'était une occasion pour la Fondation de France de découvrir ce qu'est un partenaire : se connaître, communiquer ensemble. Une fois que la confiance a été instaurée, nous avons partagé des débats de qualité qui faisaient sens pour tous. La difficulté principale que nous avons rencontrée a été la gestion des budgets avec des rythmes de subventions différés dans le temps.

En interne, c'est une façon différente de travailler avec une de nos délégations, qui a suivi le projet pendant sept ans. Il y a eu des difficultés mais beaucoup de richesse également avec des façons différentes de travailler et l'importance des instructeurs de la Fondation de France. Cela nous a permis de sortir des approches sectorielles en profitant de plus de transversalité entre les équipes internes.

En externe, c'est un enrichissement car cela accroît la pérennité des projets montés en travaillant avec d'autres Fondations présentes sur le terrain. On a l'obligation, grâce à ce partenariat, de travailler en transversalité les uns avec les autres, dans le temps et dans l'accompagnement pour les associations partenaires. Après les trois années passées ensemble, nous espérons que les collectivités locales ou d'autres financeurs prendront les nécessaires relais de financement.

Cette expérimentation a fait l'objet d'une évaluation dont nous connaissons les conclusions et recommandations début 2011. Mais d'ores et déjà la Fondation de France a décidé de soutenir les phases durant lesquelles pour des raisons diverses les associations deviennent plus complexes, notamment les phases de mutualisation et d'adaptation aux territoires. Elle s'intéressera aussi de plus en plus aux initiatives transversales ancrées, par exemple, dans des territoires en difficultés.

## Marie Odile Novelli

Les services du Conseil régional ont beaucoup appris de cette expérience et ont envie de la réitérer.

## Charles-Benoît Heidsieck

rappelle l'existence du DLA\* et sa définition.

## Troisième partie

### Présentation du groupe SOS

#### David Blough,

Responsable Pôle Partenariat & Philanthropie,  
groupe SOS

#### **David Blough apporte au débat un éclairage différent, beaucoup plus opérationnel.**

Le Groupe SOS commence tout juste à être connu. Sa philosophie, son idée de fécondité sociale a amené le groupe à venir dans le champ de l'exclusion avec des actions diverses et complémentaires, pour amener à un impact plus global avec des actions de sensibilisation.

Le Groupe SOS est né du rapprochement de trois associations : SOS Drogue International, SOS Habitat et Soins et SOS Insertion et Alternatives. Dans une logique de développement des synergies et de mutualisation de moyens, elles se sont liées entre elles par la Charte du Groupe SOS qui édicte des valeurs et des principes d'action communs. Le Groupe SOS est un acteur de territoire, avec plus de 200 établissements très diversifiés, et une implantation territoriale sur treize régions dont Mayotte et la Guyane. Il travaille avec une centaine de partenaires publics très différents (mairies, états, collectivités). Aucun des financements publics n'excède 1% de dépendance opérationnelle.

Dans l'ADN du groupe, l'innovation se trouve à une place forte. Le groupe cherche à proposer des types de structures innovantes. Le Sleep in par exemple est la première structure « très bas seuil » (1994) offrant un hébergement d'urgence et une grande palette de soins médicaux et sociaux à des usagers de drogues actifs.

Plusieurs facteurs expliquent cette propension à innover. L'un de ses facteurs, et peut être le plus important, ressort d'une enquête interne sur les motivations de ses salariés : la première motivation est de répondre aux besoins des personnes. En découle une volonté forte d'offrir à ses personnes des dispositifs d'accueil adaptés, et donc de réfléchir à des services nouveaux, mieux armés pour répondre aux besoins changeant des populations en difficulté. Le groupe est également précurseur en termes de fusion acquisition et de croissance interne et externe avec des associations qui ont rejoint le groupe. De plus, l'innovation est présente également en termes de modèle avec une structure en GIE qui permet aux associations de se concentrer sur leurs cœurs de métier. Ce mode de fonctionnement crée des synergies opérationnelles entre les associations qui peuvent confronter et partager leurs problématiques.

#### **Le Groupe SOS en, quelques chiffres :**

- Plus de 37 000 personnes bénéficiaires d'un accompagnement social, sanitaire ou éducatif chaque année en France. Plus de 17 000 à l'étranger et un impact auprès de 800 000 personnes.
- 25 ans d'expérience
- 15 associations, 8 entreprises d'insertion
- 3000 salariés
- 200 M € de budget

## L'exemple du projet SAFE

**Ce projet, précurseur dans le cadre de la protection de l'enfance, est une troisième voie possible entre accueil en milieu ouvert et placement. Le Groupe SOS a proposé de créer un établissement avec une équipe pluridisciplinaire, qui permet une approche individualisée de l'enfant et une mutualisation de l'accompagnement faisant se rencontrer les familles entre elles.**

La réforme de la protection de l'enfance du 5 mars 2007 a permis l'accès à de nouveaux financements qui nous ont ouvert les vannes pour multiplier les centres.

### Quel est le retour d'expertise ?

Il est nécessaire de confronter les points de vue pour avoir différentes expertises et ainsi décloisonner l'approche. Cela procure un avantage financier ; une mutualisation des dispositifs permettant de réduire les coûts. L'évaluation et la mesure de l'impact social permettent d'argumenter auprès des différents interlocuteurs.

Au-delà de ça, le besoin sociétal reste mal connu, les acteurs qui connaissent le terrain sont peu écoutés et les intervenants locaux ne se connaissent pas. Il n'y a pas assez de soutien pour dupliquer les dispositifs qui fonctionnent.

L'innovation sociale peut venir des think-tank, initiatives qui permettent de faire remonter les informations.

### Il y a trois étapes dans le processus :

- Il faut faire remonter les besoins des territoires ;
- Il faut sélectionner les champs ;
- Puis créer des collèges d'experts qui vont proposer des réponses concrètes.

Cela doit donner lieu à un rapport annuel pour instituer le débat sur l'innovation sociale.

### Charles-Benoît Heidsieck

ajoute que pour le Groupe SOS, l'innovation concerne surtout les processus de management, qu'on retrouve sur toutes les étapes du projet et qui s'appuient sur de très nombreux partenaires.

### David Blough

Les partenariats privés sont nouveaux car ça ne fait que deux ans que le fonds de dotation a été créé et donc que c'est fiscalement possible. C'est un nouvel élément pour le groupe et surtout un vrai enjeu sur la partie innovation « process et social » (R&D) qui, du coup, n'est plus financée par les pouvoirs publics.

### Jean Marie Destrée,

Directeur Général de la Fondation Caritas

Je regrette le fait que nous n'ayons pas abordé le point de vue des entreprises afin de connaître la place de l'entreprise dans cette relation. Est-ce ce vraiment évident pour elle ?

Charles-Benoît Heidsieck rappelle les neuf modèles de partenariats évoqués lors du workshop sur les partenariats tiers secteur/entreprise. Les partenariats commencent à émerger mais les entreprises ont encore du mal à les développer en territoire local.

Question à Marie Odile Novelli : Est-ce que demain, pensez-vous que ces vocations d'entreprise peuvent arriver ?

### Marie Odile Novelli

Oui, il va y avoir un élargissement du travail en commun. Avec les difficultés liées aux changements fréquents de mandats en Rhône Alpes, les relations entre entreprises et associations se sont développées. Il faut tenir compte du fait que les entreprises ont le plus souvent des partenariats déjà établis et qu'il n'est pas facile d'en créer de nouveaux.

Odile de Laurens, Responsable de l'observatoire de la Fondation de France, nous raconte le Tour de France qu'elle a entrepris pour sentir si quelque chose bougeait dans les entreprises, en spécificité avec leurs territoires.

Pour la plupart des entreprises, le partenariat reste un acte simple de communication et est loin d'être présent dans les esprits. Mais, par l'intermédiaire de la culture, on observe une prise de conscience, à l'exemple de Marseille, future capitale mondiale de la culture, où de nombreux partenariats entreprise /associations se sont développés à cette occasion. Il arrive quelques fois que les collectivités territoriales créent un mouvement mais la prise de conscience est faible.

Pour les banques, c'est une façon de contrebalancer une image négative et de s'intégrer dans les logiques locales.

Pour les entreprises qui ont un impact local négatif, c'est une forme de contrebalancement, comme pour certains secteurs en perte de vitesse économiquement qui cherchent une voie de redynamisation.

Charles-Benoît Heidsieck nous explique que pour certaines PME se pose aussi la question des modalités.

## David Blough

Du point de vue de l'innovation sociétale, il y a des avancées. On peut prendre l'exemple d'Adecco qui ne finance pas simplement des projets mais aussi des actions internes au cœur des associations qui permettent d'augmenter la rentabilité organisationnelle et de mettre en place un vrai projet stratégique.

## Joseph Cerrato, Université Paris 13

La Fondation d'entreprise est une bonne stratégie pour créer des partenariats territoriaux. Pour l'université par exemple, c'est un vecteur de l'encrage territorial.

## Francis Charhon, Fondation de France

Les relations avec les entreprises ont tendance à changer à travers la question de la RSE. Ce mode d'entrée remplace maintenant le mécénat et les relations se tissent à des niveaux supérieurs. C'est un changement fondamental et stratégique, notamment pour l'implantation des entreprises dans les pays en voie de développement. Travailler ensemble entre partenaires prend du temps, ce n'est pas facile, il faut savoir résister aux agacements naturels et être à l'aise sur les questions de financement.

\* Extrait du site internet de la Fondation Emergences :  
« Pour répondre au manque de lieu convivial où manger en famille et de mode de garde qualitatif des tout-petits, la Ka'fête ô mômes crée un café familial et une garderie périscolaire. Initié par quatre parents et géré aujourd'hui par deux d'entre eux, salariés de l'association, ce lieu favorise l'échange entre parents ; anime la vie de quartier sur les pentes de la Croix-Rousse et sensibilise les enfants à un comportement responsable. »

## Exemples d'actions territoriales

### Helene Sauvez, Fondation Emergence

**Plusieurs projets sur lesquels nous avons travaillé avec la Fondation Emergence nous ont permis d'acquérir une bonne connaissance des acteurs du territoire. A l'exemple du projet du café familial de la Ka'fête ô mômes\* à Lyon - Croix Rousse. Dans le comité de sélection du projet se trouvent la Fondation de France, la Région et la Fondation. Travailler en collaboration a permis de nombreux échanges entre les trois partenaires et a permis de gagner du temps grâce à la traçabilité des interlocuteurs.**

Malgré tout, on observe une méconnaissance du circuit. Il est essentiel de fédérer les réseaux pour tracer un maillage territorial. Toutes ces visions apportent néanmoins une complémentarité des actions territoriales et une analyse commune du territoire.

### Christiane Marier-Orlowski, Fondation BNP Paribas

#### **BNP Paribas en Seine St Denis, le projet Odyssée Jeune :**

Lancé en décembre 2009 par le Conseil général de la Seine-Saint-Denis et la Fondation BNP Paribas, ce programme dédié à soutenir la réalisation de voyages scolaires organisés par les collèges du département a permis en un an la réalisation de 202 projets. Les subventions attribuées au travers de ce programme qui s'élèvent à 1,5 million d'euros pour 2010, ont permis de financer plus de la moitié du coût de ces voyages et de réduire significativement la contribution financière des familles. Au total plus de 8 400 collégiens issus de 108 établissements, sur les 144 que compte le département, auront bénéficié en 2010 de ces voyages pour étudier une langue étrangère ou l'histoire d'un pays, en abordant les notions de développement durable ou de citoyenneté et découvrir d'autres cultures.

Ce programme se construit autour de deux appels à projets par an auprès des enseignants et en partenariat avec l'éducation, nationale, et le Conseil régional. La mise en place du partenariat n'a pas été facile mais il s'est établi une relation de confiance. C'est aujourd'hui un partenariat qui monte en puissance.

## Le projet banlieues :

Fin 2005, BNP Paribas a décidé de contribuer à l'effort collectif en faveur des banlieues et de renforcer son action en lançant le « Projet banlieues ». Ce projet comporte quatre grands volets : aide à la création d'emplois, accompagnement scolaire, insertion par la culture et soutien à des actions de proximité dans des zones urbaines sensibles. Dans ce cadre, BNP Paribas, via sa Fondation et en coordination avec son pôle Banque de Détail en France, soutient des projets locaux d'intérêt général couvrant l'insertion par la culture, l'éducation, la formation, l'insertion professionnelle et sociale, le développement de loisirs, l'insertion par le sport et le handicap\*.

On y retrouve trois composantes : l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique), l'AFEV (Association de la Fondation Etudiante pour la Ville) et des associations d'intérêt général.

L'objectif ici est de faire remonter les projets d'association pour les aider.

Martine Gruère intervient ici, en tant que référent de la Fondation de France pour le « Projet banlieues ». Une des difficultés rencontrées est que chacun, banquier et « jeunes », avait une image péjorative de l'autre et grâce à l'engagement de la Fondation BNP Paribas envers les associations locales un changement d'image a pu s'amorcer.

Cela fait partie des notes annuelles et des objectifs des directeurs de groupe. Le programme « coup de pouce aux collaborateurs » en est une illustration. L'idée ici est d'aider les associations dans lesquelles sont impliqués les collaborateurs BNP Paribas.

### Laetitia Bertholet, Fondation de France

Pour donner un exemple supplémentaire de collaboration sur le domaine territorial, la Fondation Aéroports de Paris a travaillé avec les riverains des aéroports. Dans leur comité exécutif se trouvent tous les représentants des services sociaux des départements concernés afin de connaître les projets des associations locales et de s'y impliquer.

\* Extrait du dossier d'appel à candidature du Projet banlieues.



---

# ATELIER 12

---

## Quelle gouvernance pour la prise en charge des problèmes complexes et multi-acteurs ?

---

Avec la participation de :

**Christelle Grandin,**  
notaire, Etude Chambrière,  
Grandin et Figerou

**Jérôme Deconinck,**  
Directeur,  
Fonds Terre de Liens

Animé par

**Gilles Heriard-Dubreuil,**  
Fondateur, Foundation  
for Democratic Culture (FDC)

**Gilles Hériard Dubreuil,**  
Foundation for Democratic Culture

**Une fondation est un acteur privé dont l'objet est centré sur la notion d'Intérêt général. En introduction à ce débat, je souhaiterais revenir sur cette notion et citer plusieurs textes présentant différentes approches de celle-ci.**

La tradition française de l'intérêt général oppose la notion d'intérêt général porté par l'Etat à une vision utilitariste de la vie sociale dans laquelle l'intérêt commun est plutôt la somme des intérêts particuliers. Cette vision est ainsi exposée dans un rapport public du Conseil d'Etat de 1999\* : « En fait, ce n'est qu'au XVIII<sup>e</sup> siècle que l'idée d'intérêt général a progressivement supplanté la notion de bien commun, aux fortes connotations morales et religieuses, qui jusque-là constituait la fin ultime de la vie sociale. Depuis lors, deux conceptions de l'intérêt général s'affrontent. L'une, d'inspiration utilitariste, ne voit dans l'intérêt commun que la somme des intérêts particuliers, laquelle se déduit spontanément de la recherche de leur utilité par les agents économiques.

*Cette approche, non seulement laisse peu de place à l'arbitrage de la puissance publique, mais traduit une méfiance de principe envers l'Etat. L'autre conception, d'essence volontariste, ne se satisfait pas d'une conjonction provisoire et aléatoire d'intérêts économiques, incapable à ses yeux de fonder durablement une société.*

*L'intérêt général, qui exige le dépassement des intérêts particuliers, est d'abord, dans cette perspective, l'expression de la volonté générale, ce qui confère à l'Etat la mission de poursuivre des fins qui s'imposent à l'ensemble des individus, par delà leurs intérêts particuliers.*

*Le débat entre les deux conceptions, l'une utilitariste, l'autre volontariste, n'a guère perdu de son actualité et de sa pertinence. Il illustre, au fond, le clivage qui sépare deux visions de la démocratie : d'un côté, celle d'une démocratie de l'individu, qui tend à réduire l'espace public à la garantie de la coexistence entre les intérêts distincts, et parfois conflictuels, des diverses composantes de la société ; de l'autre, une conception plus proche de la tradition républicaine française, qui fait appel à la capacité des individus à transcender leurs appartenances et leurs intérêts pour exercer la suprême liberté de former ensemble une société politique.*

*Nul doute que la tradition française, telle qu'elle s'exprime dans la législation et la jurisprudence, a clairement pris le parti de promouvoir un intérêt général qui aille au-delà d'un simple arbitrage entre intérêts particuliers. Elle s'inscrit, sans conteste, dans la filiation volontariste de l'intérêt général. »*

*[...] « La conception volontariste de l'intérêt général est ainsi fragilisée par la contestation de l'Etat qui incarne cette valeur et a du mal à adapter tant ses missions que son mode de fonctionnement aux transformations de la société. L'idée d'un Etat conçu comme principe éminent, tout entier tendu vers l'unité de la volonté collective, garant de l'intérêt général face à la diversité des intérêts de la société civile, est en outre contrebattue par l'évolution générale des démocraties contemporaines, qui tend à promouvoir la multiplicité des identités et la pluralité des intérêts, aux dépens du primat des valeurs communes. Les ressorts de la politique moderne font plus de place aux intérêts de l'individu qu'à ceux de la société. Or, seule la référence à des buts d'intérêt général peut légitimer, aux yeux du citoyen, l'utilisation par l'appareil de l'Etat de moyens dérogatoires au droit commun, en vue précisément de faire prévaloir cet intérêt commun sur les intérêts particuliers. Pour toutes ces raisons, l'Etat ne réussit plus à susciter l'adhésion des citoyens. On lui dénie même le monopole de formulation du bien public. »*

Tout en mettant en évidence les difficultés croissantes de l'Etat à incarner cette valeur d'intérêt général, cette analyse du Conseil d'Etat semble dénier l'existence d'un espace d'investissement du citoyen dans des affaires publiques qui le concernent, sinon dans une vision étroite de la recherche d'un intérêt particulier.

Dans une communication récente\*\*, Bettina Laville, conseiller d'Etat, observait que : « La notion d'intérêt général a été créée dans l'esprit républicain, avec à la fois, une conception substantialiste de l'intérêt général (il existe quelque part) et la conception d'une incarnation (il y a des gens pour l'incarner). Cette conception pouvait être portée à deux conditions : qu'il y ait une élite très en avant par rapport à une réflexion populaire ; que cette élite soit suffisamment infaillible pour aller vers le bien commun et l'intérêt général (c'est la philosophie positiviste du siècle des lumières). Cette conception est historiquement datée, mais elle continue de peser sur nous ».

Cette définition qui s'inscrit bien dans la tradition républicaine française est, d'une certaine manière, exclusive de contributions extérieures aux élites qui portent l'intérêt général.

\* Conseil d'Etat, Rapport public : réflexion sur l'intérêt général, 1999.

\*\* « L'intérêt général, objet de nostalgie démocratique, ou socle de renouveau citoyen ? », Bettina Laville, 21 février 2008, Club Conviction.

Les formes de participation mises en évidence ne reposent donc pas d'abord sur la volonté d'ouverture d'un décideur public mais sur une forme d'autosaisine de certains acteurs de la société. En ce sens, elles semblent ouvrir la voie à une évolution des modes de prise en charge de l'intérêt général. Faut-il pour autant penser que ces acteurs sont engagés dans la défense de leur intérêt particulier ?

Joëlle Zask, une philosophe qui a mené une réflexion sur ce qui différencie le collectif du commun, défend une autre approche. Communication personnelle à l'auteur :

« "collectif" désigne des groupes dont le principe de formation est indifférent (il peut s'agir aussi bien d'un groupe statistique, que d'une collection d'individu), tandis que "commun" qualifie un groupe constitué par des individus distinctifs, ayant chacun leur personnalité, mais qui partagent quelque chose (une activité, une croyance, un goût). Par conséquent leurs intérêts personnels incluent les intérêts qu'ils ont en commun avec d'autres.

Par exemple les randonneurs forment un groupe dont l'intérêt commun est à la fois intégré dans les motivations ou les projets de chacun et inhérent au fait d'être en compagnie des autres. L'intérêt de chacun peut alors être dit personnel plutôt qu'individuel, si l'on veut insister sur le fait que bien que partagé, cet intérêt se distribue sous des formes particulières en fonction des attentes, des modes d'engagement, de l'histoire, etc., de chacun.

Inversement, n'est commun qu'un intérêt de nature à permettre que chacun de ceux qui le partagent le personnalise, ou qui est de nature à donner lieu à des reprises plurielles, comme cela arrive nécessairement dans le cas de l'appréciation commune d'une œuvre d'art. Par contraste, l'intérêt individuel est un intérêt réputé prendre naissance dans l'individu et y séjourner indépendamment de ses expériences sociales, sous la forme par exemple d'instincts, de conatus, de tendances innées ou encore de comportement de base.

La compatibilité entre un intérêt personnel et un intérêt commun est le motif principal de la continuité entre l'individu dirigeant librement ses affaires et celui qui contribue librement, sans être ni empêché ni contraint, à la direction d'affaires qu'il a en commun avec d'autres. »

[...] « dans une communauté, au sens démocratique du terme, l'intérêt commun, contrairement à un intérêt « collectif », ne peut par définition être contraire à l'intérêt personnel : si je fais partie d'un groupe, mon intérêt concernant la bonne existence de ce groupe n'est pas « désintéressé » eu égard à mon existence personnelle ; il inclut mes goûts et mes désirs qui se sont développés du fait que je fais partie de ce groupe.\*

*Le fait d'entreprendre quelque chose en commun avec d'autres (fût-ce une promenade ou un dîner au restaurant) provoque l'émergence de circonstances qui contribuent à façonner l'identité de l'individu, qui font naître en lui des motivations, des tendances, des habitudes, qui loin d'être superficielles par rapport à des éléments prétendument plus profonds ou individuels, sont constitutives de sa personnalité et le fruit d'une interaction avec son environnement. »*

Avec cette thèse, nous voyons apparaître quelque chose d'autre avec le « commun ». Il ne s'agit pas d'un intérêt général porté par des êtres supérieurs et géniaux, mais d'une notion qui intègre les actions collectives tout en s'inscrivant dans la continuité des vies personnelles. A mon sens, les fondations ne doivent pas développer des actions d'intérêt général dans le sens classique du terme (sous entendu comme des acteurs privés extérieurs au système) mais doivent agir dans la construction du « commun ». Chaque fondation doit créer un processus lui permettant de construire du lien et du sens autour de son activité. Cela suscite des interrogations : Comment faire émerger un système d'actions permettant à des acteurs d'agir ensemble ? Comment faire pour qu'un seul acteur ne s'approprie pas le projet (métaphore de la « valise sans poignée » imaginée par Michel Olgnon : une valise commune qu'aucun acteur ne peut emporter) ?

Nous allons à présent écouter les témoignages de deux personnes. D'une part Jérôme Deconinck, qui dirige un projet multi-acteurs pouvant générer des problèmes complexes et d'autre part Christelle Grandin qui est amenée, dans le cadre de son activité professionnelle, à conseiller des acteurs engagés dans des activités associant une multiplicité d'acteurs.

\* Ces remarques ne signifient pas qu'il faudrait subordonner la démocratie au règne d'intérêts communs, au sens défini ici, à l'exclusion de tout autre processus de formation des intérêts. On peut concevoir la coexistence entre des intérêts communs, des intérêts collectifs, et des intérêts agrégés, sans que la forme démocratique du régime politique soit en cause. Mais, au plan d'une démocratie conçue comme culture et mode de vie, seule la formation d'intérêts inhérents à des situations de partage et de communication est significative et valable.

## Jérôme Deconinck, Fonds Terre de Liens

En sortant d'une école d'agriculture il y a dix ans, j'ai commencé à travailler sur la question de la création d'entreprises dans le monde rural et agricole et sur la problématique du foncier. A titre d'exemple, le prix des terres agricoles a augmenté de 40% en 10 ans. Cette tendance a débuté il y a une quarantaine d'années. La spéculation croissante qui pèse sur ce secteur et la concurrence effrénée que se livrent les agriculteurs pour « s'agrandir » font disparaître 200 fermes chaque semaine. Parallèlement, on constate des choix d'aménagement du territoire qui ne vont pas dans le sens de la préservation des terres agricoles. 66000 hectares de terre sont artificialisés chaque année en France (l'équivalent d'un département de taille moyenne tous les 10 ans !). Le maintien de la profession agricole est en jeu à court et moyen terme. Depuis quelques années, on constate un regain d'intérêt pour l'agriculture de proximité et la consommation de produits locaux et biologiques. La France se place cependant en 17<sup>e</sup> position dans le classement des pays produisant du bio en Europe. En effet, la surface agricole et le mode de production pensé par les professions agricoles n'est pas orientée sur le bio. Cette situation est alarmante, d'autant plus que la France est la 1<sup>re</sup> puissance agricole de l'Union Européenne. Face à ce constat, il était nécessaire qu'un acteur démontre qu'il est possible de s'installer en agriculture de proximité et biologique, et de générer des plus-values.

L'association **Terre de liens** a été créée en 2003, afin d'accompagner des porteurs de projet pour l'accès au foncier en milieu rural et périurbain. Elle concourt ainsi à la création d'activités écologiquement responsables et socialement solidaires. L'objectif était aussi d'impliquer la société civile dans l'aménagement des territoires et d'interpeller les acteurs politiques, syndicaux et associatifs afin de replacer la gestion foncière au cœur de leurs enjeux.

Dès le début, nous avons souhaité mettre en place des outils pour agir et réunir des moyens financiers. Rapidement, nous nous sommes tournés vers la finance solidaire et nous avons mis en place en décembre 2006 un outil d'épargne solidaire, la **Foncière Terre de Liens**, qui permet à tout citoyen de devenir acteur sur les choix qui sont faits sur son territoire en prenant une action dont la valeur est de 100 euros. Il s'agit d'un outil d'investissement solidaire destiné à collecter de l'épargne citoyenne et à acquérir des terres pour installer ou maintenir des porteurs de projets agri-ruraux respectant la charte de Terre de liens. Cet outil est accessible à toute personne qui souhaite épargner tout en soutenant le projet d'installation

d'un agriculteur. La Foncière Terre de liens acquiert du foncier qu'elle loue à des agriculteurs ou des porteurs de projets solidaires respectueux de l'environnement, via un bail rural environnemental. Juridiquement, la Foncière Terre de Liens est une Société en Commandite par Actions (SCA) à capital variable. En mars 2007, nous avons procédé à notre premier achat, dans la Drôme, pour l'installation d'un paysan boulanger. La première année, 150 personnes ont rejoint la Foncière, ce qui a conduit à l'achat de trois fermes. Nous avons ensuite lancé un appel public à l'épargne, notre conférence de presse s'est déroulée le jour où Lehman Brothers s'est déclaré en faillite. Dans les 6 mois qui ont suivi, nous avons réuni 4,5 millions d'euros. En cette fin d'année 2010, nous avons plus de 1800 épargnants, engagés à hauteur de 2600 euros en moyenne. Nous lancerons la semaine prochaine notre 3<sup>e</sup> appel public à l'épargne, avec pour ambition de trouver 9 millions d'euros. Nous pourrions ainsi procéder à de nouveaux achats. Pour construire notre produit d'appel à l'épargne, nous nous sommes inspirés de l'expérience d'Habitat et Humanisme qui travaille sur la question du logement très social. Comme toute SCA, la Foncière Terre de Liens est pilotée par son associé commandité qui est le décisionnaire et le garant du bon usage du capital. Le commandité de la Foncière Terre de liens est la **SARL Terre de Liens - Gestion**, dont les associés majoritaires sont la Société Coopérative Financière La Nef et l'association nationale Terre de Liens. La Nef est membre fondateur et partenaire dans la gestion. Elle diffuse le produit mais n'en est pas un distributeur. Nous diffusons l'appel à épargne auprès des consommateurs via les réseaux de magasins spécialisés (tels que Biocoop, Naturalia ou encore La Vie Claire).

Notre objectif est toujours de créer du lien entre les différents acteurs du projet Terre de Liens (consommateurs, producteurs etc.). Nous structurons des dynamiques territoriales sous forme associative. Notre réseau fonctionne avec environ 250 administrateurs régionaux, et l'association compte 1200 adhérents en 2010.

Pour les domaines que nous mettons à bail, nous contractualisons avec chacun des fermiers des clauses liées à l'environnement. Ce procédé, qui était au départ illégal, a été entériné avec le Grenelle de l'Environnement, notamment grâce au militantisme de la Fondation de France et de la Fondation Nicolas Hulot en faveur des beaux ruraux environnementaux. Le bail rural a été conçu il y a 40 ans pour protéger le fermier, celui-ci ayant besoin pour développer une activité agricole de pouvoir se projeter sur le long terme. L'agriculteur pouvait bénéficier d'une protection mais aussi lui donnait la liberté d'aller, si son activité

le rendait nécessaire, jusqu'à détruire certains éléments (haies, arbres, biodiversité) du patrimoine qui lui était confié. Terre de Liens n'a jamais accepté de déléguer un « droit à massacrer ».

Nous avons invité les personnes qui avait soutenu le projet du premier achat de ferme à participer au diagnostic environnemental de cette même ferme. L'agriculteur doit à cette occasion faire preuve de pédagogie, avec les actionnaires et donateurs qui découvrent les contraintes de l'agriculture. A partir du diagnostic établi, nous définissons des objectifs avec l'agriculteur, en prenant en compte le système agronomique et ses délais. L'objectif reste toujours de favoriser une démarche de progrès, et non de sanctionner, ainsi nous fixons ensemble des marges de progression. Passée une certaine période d'activité, les mêmes parties prenantes sont réinvitées, pour faire un diagnostic comparé. Parmi les objectifs, celui d'une labellisation en agriculture biologique, cela est facile à contrôler. Néanmoins, il n'en va pas de même pour tous les objectifs. De notre point de vue, la terre est un bien commun sur lequel les paysans n'ont pas de prérogative. En associant des citoyens-consommateurs à notre système, nous les intégrons à une démarche qui leur donne le pouvoir d'influencer les politiques des collectivités publiques et de l'Etat. Il nous arrive souvent de travailler avec les collectivités publiques locales. Par exemple, lors du rachat d'une ferme en Midi-Pyrénées, avec un patrimoine bâti très important, nous avons fait le choix de laisser une partie des locaux à une collectivité territoriale en emphytéose pour la construction de logements sociaux respectueux de l'environnement. Nous agissons concrètement, puis nous interpellons les pouvoirs publics. Certaines collectivités territoriales nous sollicitent pour être accompagnées (notamment sur le sujet de l'agriculture dans les périphéries urbaines).

Nous avons créé un **fonds de dotation** : outil intermédiaire avant la création d'une fondation reconnue d'utilité publique. Le fonds de dotation est présidé par l'association Terre de Liens. Il associe les acteurs fondateurs de Terre de Liens. L'ensemble des membres sont cooptés. Nous sommes en train de revoir la composition de l'association (modification statutaire en préparation) : à terme, les associations régionales auront 50% des pouvoirs, les membres fondateurs 20%, les personnes qualifiées (cooptées) 15%, les partenaires (personnes morales non fondatrices cooptées) 15%.

Des agriculteurs âgés propriétaires de leur exploitation ont émis le souhait de nous confier leur domaine agricole, pour pérenniser sur leur domaine une activité agricole respectueuse de l'environnement. Dans ce secteur, la propriété a beaucoup d'importance, car de celle-ci découle l'assurance d'une retraite décente et un statut social.

**Christelle Grandin,**  
Etude Chambrière, Grandin et Figerou

La question de la propriété est très importante lorsqu'il est nécessaire de construire des projets complexes. Le bail emphytéotique, qui installe une transmission pour une durée déterminée, va de paire avec le principe de réversibilité de la propriété.

**Anne Postel Vinay,**  
Fondation Henriette-Anne Doll

Le propriétaire de terres qui sont en fermage perd la possibilité de contrôler leur usage et leur gestion. En tant que propriétaire, la Fondation Henriette-Anne Doll n'a pu que constater a posteriori la destruction d'éléments esthétiques et historiques spécifiques aux terres confiées en fermage.

Envisagez-vous que votre future fondation puisse recevoir des donations temporaires d'usufruit sur 3 ans (avec possibilité de renouvellement) qui feraient que vous seriez garant de la protection de ce qui est confié par le propriétaire en donation temporaire d'usufruit ?

**Jérôme Deconinck**

Le temps agricole ne coïncide pas avec le temps humain. Il faut au minimum 15 ans pour structurer un patrimoine agricole. L'application du mécanisme de donation temporaire d'usufruit au domaine foncier est complexe. Il est douloureux pour un agriculteur de construire, d'enrichir, de valoriser puis de finir par céder son patrimoine agricole. L'enjeu de Terre de Liens est de travailler sur le sujet de la transmission. Aujourd'hui, cette transmission ne se fait que dans le rapport marchand (et donc spéculatif) sur le foncier. De nombreuses fermes qui sont trop capitalisées sont du même coup devenues intransmissibles. Nous avons pour objectif de briser cette logique néfaste au secteur.

**Gilles Hériard Dubreuil,**

Vous avez indiqué que 200 fermes disparaissent chaque année. Ce qu'on voit sur le secteur agricole est en grande partie lié à un processus d'industrialisation agricole allant de paire avec une logique d'endettement qui fait que certains agriculteurs, au final, ont des revenus faibles.



### **Christelle Grandin**

Dans l'exploitation agricole, il faut tenir compte de l'amortissement du foncier.

### **Marie Gauthier, AnthinéaFox**

Du patrimoine de l'agriculteur dépend sa retraite. Si la spéculation sur le foncier est aussi importante depuis 40 ans, c'est aussi pour cette raison. En l'absence de patrimoine à céder, quelles sont les alternatives pour l'agriculteur ?

### **Jérôme Deconinck**

Comme notre objectif est effectivement de freiner la capitalisation sur le foncier, il faut effectivement réfléchir à des alternatives.

### **Christelle Grandin**

Je comprends que l'objectif est d'opter pour une transmission avec la garantie que la terre reste dans le champ agricole. Si on ne trouve personne pour reprendre une exploitation, on bascule sur le prix à bâtir.

### **Gilles Hériard Dubreuil**

Comment se projette votre organisation dans l'avenir ? A mon sens, la puissance publique ne pourrait pas mener les opérations que vous mettez en œuvre en tant qu'acteurs privés.

### **Jérôme Deconinck**

La Société d'aménagement foncier et d'établissement rural (SAFER) est une société anonyme, sans but lucratif, avec des missions d'intérêt général, sous tutelle des ministères de l'Agriculture et des Finances. Elle a pour mission de participer à l'aménagement durable et équilibré de l'espace rural. Elle est mise au courant de toutes les cessions, et dispose d'un droit de préemption en cas d'aliénation à titre onéreux. Cet organisme qui bénéficie d'une délégation de service public se positionne à présent dans le combat contre la spéculation foncière (objectif souvent utilisé pour justifier une préemption avec contre-offre de prix).

La lutte de Terre de Liens ne concerne pas seulement l'agriculture biologique, elle pose aussi la problématique du lien social et celle du militantisme. La société civile n'arrivera pas à un résultat toute seule. Il faut associer d'autres acteurs, comme les entreprises. L'une des motivations qui ont poussé Terre de Liens à créer le Fonds de dotation Terre de Liens est la possibilité pour celui-ci de recevoir des dons dans le cadre du mécénat d'entreprise.

### **Dominique Lemaistre, Fondation de France**

Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur l'appel public à l'épargne ? Y a-t-il un retour sur investissement prévu pour les épargnants ?

### **Jérôme Deconinck**

Comme nous voulons éviter tout report de la spéculation, il n'y a pas de distribution de dividendes. Par contre, deux avantages fiscaux sont liés à la prise de participation dans la Foncière, à condition que le placement soit conservé pendant 5 ans au minimum. D'une part le dispositif Madelin permet une réduction de l'impôt sur le revenu à hauteur de 25% de l'investissement. D'autre part, 75% des investissements sont imputables à l'impôt de solidarité sur la fortune (loi TEPA).

Ce sont des actions non cotées et non cessibles. Pour chaque action d'une valeur de 100 euros, 75% sont destinés à financer l'acquisition et la gestion de biens immobiliers en milieu rural, et 25% sont mis en réserve. Nous conseillons une durée de placement à moyen/long terme, et nous avons pris les dispositions nécessaires pour permettre la sortie de 25% du capital chaque année. Au 31 décembre 2009, nous avons 11 millions d'euros de capital et 4280 actionnaires.

### **Christelle Grandin**

De mon côté, je conseille régulièrement des associations et fondations d'initiative privée. Les personnes publiques s'intéressent à la création de telles structures. Elles sont mêmes parfois à l'initiative de certains projets que des partenaires privés sont susceptibles ensuite de s'approprier. Et réciproquement. Par exemple, j'ai rencontré le cas, dans une grande ville de province, d'un artiste sculpteur qui a été à l'initiative de la rénovation d'un quartier (ancienne cité ouvrière) par la restauration de bâtiments (situés autour d'une place publique) puis l'organisation d'animations dans ces mêmes bâtiments jusqu'alors laissés à l'abandon par les pouvoirs publics. Ce particulier a demandé à la municipalité de mettre à sa disposition un espace par un bail emphytéotique. La municipalité s'est saisie de cette opportunité. Avec beaucoup de succès, cet acteur privé a redonné vie à un quartier, qui accueille à présent de nombreuses manifestations, des concerts et expositions. A terme, une partie de l'espace pourrait être aménagée en résidence d'artistes. L'artiste a associé les habitants du quartier à son projet par l'intermédiaire d'une association. Le projet restera peut être dans le champ privé si le bail est prolongé, sinon il peut y avoir un retour immédiat à la collectivité publique, qui jusqu'à présent n'avait pas les moyens de prendre en charge un tel programme de rénovation. Le bail emphytéotique pèse sur

l'artiste (via un mécanisme de SARL ou autre mécanisme de ce genre), avec toutes les charges que cela induit. Peut-être que pour pérenniser cette initiative, il y aurait là l'opportunité de créer une fondation ? A Bordeaux, il y a une forte dynamique associative, mais encore peu de fondations.

### **Anne Postel Vinay**

Une chapelle du XI<sup>ème</sup> siècle a été confiée par le village de Villecroze à la Fondation Henriette-Anne Doll par bail emphytéotique. La charge de son entretien pèse donc sur la Fondation. A mon sens, la collectivité publique ne doit pas se décharger de toutes responsabilités, la Fondation a demandé à cette dernière de participer aux frais d'entretien. Cela me semble tout à fait légitime, cela contribue à la responsabilisation de tous, y compris de la collectivité et de ses administrés.

### **Christelle Grandin**

L'enjeu, pour les pouvoirs publics, est aussi de s'assurer que l'appropriation n'aboutisse pas à un projet d'intérêt privé. La question de la propriété se pose, avec celles de la structure, du mode de gouvernance, et du contrôle.

### **Dominique Lemaistre**

La question patrimoniale compte, certes, mais au fond, dans les projets complexes et multi-acteurs (fondations, associations, entreprises, particuliers, pouvoirs publics), il faut surtout bien comprendre qui apporte quoi, qui repart avec quoi, et s'assurer que les relations et compétences sont suffisamment équilibrées. Les apports peuvent être variés, et doivent être valorisés, qu'il s'agisse de financement, de notoriété ou d'ingénierie. Il faut trouver le bon centre de gravité. De même, le principe de confiance est essentiel lorsqu'on s'engage dans un projet multi-acteurs.

### **Philippe Lacoste, Fondation Mérieux**

Les fondations sont des acteurs institutionnels qui portent des convictions. Une fondation peut souhaiter transmettre un projet qu'elle a initié à d'autres acteurs, et accompagner cette transmission. La Fondation Mérieux par exemple, après avoir initié certains projets, s'en retire parfois pour en confier la gestion à d'autres acteurs (notamment publics). La Fondation inscrit alors sa démarche dans une perspective d'appropriation des projets en question par ces autres acteurs.

### **Christelle Grandin**

Celui qui conçoit le projet doit regarder le plus loin possible. L'outil, s'il n'est pas bien conçu au départ, peut faire dévier un projet.

### **Béatrice de Durfort,** Centre Français des Fondations

Au cours de ce débat, nous avons parlé des collectivités territoriales plus que de l'Etat. Le local est en effet le lieu de l'expression et de l'implication des citoyens. Depuis quelques années, le Centre Français des Fondations suit l'éclosion en France de fondations territoriales.

### **Gilles Hériard Dubreuil**

Il me semble que tout ce qui est collectif n'est pas lié à l'Etat ou aux pouvoirs publics. Des acteurs privés peuvent mettre en place des processus d'une très bonne qualité au profit de projet pour le bien commun.

### **Jérôme Kohler, Fonds Philanthropie**

Les pouvoirs publics ont également leur mot à dire. Il faut garder à l'esprit que le mécénat est aussi financé par une réduction d'impôt. Par ailleurs, pour beaucoup de projets, l'effet levier des acteurs publics reste majeur.

### **Jérôme Deconinck**

La collectivité publique est légitime à agir dans beaucoup de cas de figure et il faut la pousser à prendre position et à s'impliquer. Les collectivités ont encore beaucoup de moyens et elles ne doivent pas se délester sur le secteur privé. C'est une question d'équilibre.

Nous avons commencé à travailler avec les collectivités territoriales. Nous leur demandons de s'engager à titre pluriannuel. Une d'entre elles a émis le souhait que certains projets soient pérennisés. Nous sommes en droit de nous interroger sur la pérennité de l'engagement d'une collectivité. Que se passera-t-il en cas de changement de majorité ? L'avantage d'une fondation ou d'un fonds de dotation, c'est qu'il n'est pas impacté directement par les échéances électorales.



---

# PLÉNIÈRE VI

---

## Présentation de la nouvelle Chaire Philanthropie de l'ESSEC

---

**Anne-Claire Pache,**

Professeur, titulaire  
de la chaire Philanthropie,  
ESSEC Business School

**Béatrice de Durfort,**

Déléguée générale,  
Centre Français  
des Fondations

**Béatrice de Durfort,**

Centre Français des Fondations

Nous avons souhaité qu'Anne-Claire Pache puisse présenter une initiative de l'ESSEC et nous indiquer ce que cette initiative va pouvoir apporter au secteur des fondations. L'ESSEC a certainement beaucoup à apporter pour une meilleure connaissance du secteur et des nouveaux « case models » qui s'y développent. A noter également que le Centre Français des Fondations travaille en partenariat avec l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social (de l'ESSEC) sur une réflexion autour de la question de la gestion de patrimoniale des fondations.

**Anne-Claire Pache, ESSEC**

**La Chaire « Philanthropie » sera officiellement lancée le 27 janvier prochain. L'ESSEC Business School est la première grande école de commerce française à avoir développé un pôle d'excellence sur la gestion des initiatives à finalité sociale. Avec le lancement, en 2003, de la Chaire « Entrepreneuriat Social », puis en 2009, de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social (IIES), l'ESSEC a développé une expertise rare et reconnue en matière de formation et de recherche sur les thématiques d'entrepreneuriat, de stratégie et de management des initiatives privées au service de l'intérêt collectif. C'est dans ce contexte que l'ESSEC souhaite développer, au sein de l'IIES, un nouvel axe d'expertise sur la philanthropie.**

L'idée de créer cette chaire est née de plusieurs constats. Tout d'abord, la philanthropie et les initiatives philanthropiques jouent un rôle essentiel dans le financement du secteur non lucratif et ce phénomène ne peut que se développer, compte tenu de l'évolution des moyens dont disposent les collectivités publiques et de la situation économique du pays. Le potentiel en matière de philanthropie est indéniable. Par ailleurs nous constatons que le secteur philanthropique joue un rôle essentiel dans l'invention de nouveaux modèles et contribue à fournir des réponses faces aux problématiques et grands enjeux de notre société contemporaine. En effet, ce secteur évolue dans un environnement très riche, en complète interaction avec de nombreuses sphères. Ce phénomène s'accompagne d'une professionnalisation du secteur et de l'émergence de nouveaux métiers. Le sujet de l'évaluation par exemple, est capital, et nécessite des compétences spécifiques. En tant qu'institution académique, l'ESSEC peut contribuer, aux côtés d'autres acteurs importants à l'échelle française ou européenne (Centre Français des Fondations, Admical, IMS, Association Française des Fundraisers) au développement des connaissances et compétences dans le secteur de la philanthropie. Il faut savoir qu'en France, et en Europe, on manque encore d'éléments pour une compréhension fine, approfondie et partagée du rôle de la philanthropie. L'objectif global poursuivi avec la création de cette chaire consiste à construire et diffuser des connaissances et des pratiques pour contribuer à la maximisation de l'impact social du secteur philanthropique. Cette diffusion des productions et travaux réalisés dans le cadre de la chaire pourra s'effectuer par le biais de publications, séminaires, moments d'échanges auxquels pourront être associés les étudiants, les chercheurs, les professionnels du secteur de la philanthropie, voire le grand public dans certains cas.

**En quoi consistera cette chaire ? Il s'agira de mobiliser des ressources autour d'un professeur qui pourra s'associer les compétences d'acteurs importants du secteur. Cette chaire aura trois spécificités :**

- Ce sera une chaire de recherche, et non d'enseignement, à la différence de la Chaire sur l'entrepreneuriat social. Un cours sur la philanthropie sera créé pour les étudiants de l'ESSEC, mais il ne s'agira pas de développer une spécialisation en philanthropie pour un petit groupe d'étudiants sélectionnés (comme c'est le cas en entrepreneuriat social) : les débouchés professionnels pour les étudiants ne sont pas encore assez nombreux pour que l'on puisse les engager dans cette voie. Les activités de la chaire consisteront donc à produire de la connaissance au travers de projets de recherche académique et de recherche appliquée, afin de répondre au déficit de travaux de recherche existants en la matière.

- Ce sera également une chaire à dimension européenne. Les approches comparatives sont toujours enrichissantes. Les travaux de la chaire ne se limiteront pas à la France, et tenteront de mettre en perspective ce qui se passe en France et dans d'autres pays européens. L'objectif est de compléter le corpus de connaissances très développé aux USA par une compréhension plus fine et plus approfondie de ce qui se passe en Europe. La première étape passera par la rédaction de cas pédagogiques européens, afin de pouvoir sensibiliser étudiants et professionnels aux enjeux spécifiques de la philanthropie en Europe. Les premiers cas sont en cours de rédaction.

- Cette chaire privilégiera les angles d'étude intégrant les questions de stratégie et de management. Les réflexions au sein de la chaire intégreront les dimensions juridiques, historiques et sociologiques... mais l'approche principale sera celle de la stratégie et du management, l'objectif étant de développer des compétences permettant d'accompagner au mieux toutes les initiatives philanthropiques dans leur mise en œuvre.

Cette initiative n'aurait pas pu voir le jour sans un certain nombre de partenariats. Trois partenaires co-fondateurs de la chaire nous ont soutenus plus particulièrement, il s'agit de Jérôme Kohler, d'Antoine Vaccaro et de Jean-Pierre Scotti. Nous avons également pu compter sur le soutien de la Fondation de France. En effet, la Fondation de France, tout comme cela avait été le cas pour la Chaire « Entrepreneuriat social », a contribué à l'amorçage de la chaire et a soutenu la démarche de l'Ecole. Enfin, BNP Paribas Wealth Management, partenaire stratégique, et KPMG, partenaire associé, sont aussi des partenaires es-

sentiels, permettant le développement de cette chaire.

La Chaire « Philanthropie » étant conçue comme une plateforme d'échanges, nous sommes ouverts aux propositions des fondations et nous les invitons, par ailleurs, à nous soumettre des projets qui pourraient faire l'objet d'études de cas.

### **Béatrice de Durfort**

La création de cette chaire semble coïncider avec d'autres initiatives similaires d'institutions académiques situées dans des pays européens voisins. Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet ?

### **Anne-Claire Pache**

Effectivement, en même temps que naît cette chaire à l'ESSEC, d'autres initiatives prennent forme dans d'autres pays européens dont le Royaume Uni, l'Allemagne, les Pays-Bas ou encore l'Italie. Nous réfléchissons déjà à des collaborations avec les institutions académiques à l'origine de ces initiatives. Parmi les premiers projets transnationaux envisagés, celui de l'élaboration d'un panorama sur l'état de la philanthropie en Europe (cela donnera lieu à la publication d'un ouvrage collectif). Dans ce cadre, nous pourrions accueillir en visite un certain nombre d'acteurs (dont des professeurs et étudiants étrangers).

# CLÔTURE

## Débat de clôture de l'Atelier des Fondations 2010

**Francis Charhon,**  
Président, Centre Français des Fondations

**Pour conclure ce séminaire, Béatrice de Durfort et moi-même avons pensé à vous associer à une discussion informelle et collective, afin de recueillir vos réactions après trois jours de séminaire d'une part et de connaître vos attentes vis-à-vis du Centre Français des Fondations d'autre part.**

**Marc Gabriel Boyer,** Fondation Calatyses

Le format de l'Atelier des Fondations, avec la combinaison de groupes de travail de nature sectorielle (je pense ici plus spécifiquement au groupe Enseignement supérieur et Recherche) et de réunions sur des thématiques transversales à toutes les fondations, correspond à mes attentes. Il est intéressant de se retrouver entre fondations structurellement très proches, mais aussi de pouvoir échanger avec des fondations structurellement différentes mais ayant parfois des problématiques similaires.

**Francis Charhon**

Les sujets sont toujours plus nombreux, les angles d'attaque multiples. Dans ce contexte, vos expertises sont indispensables. Le Centre Français des Fondations fonctionne grâce au travail de quatre salariés. La pertinence de ses activités dépend de vos contributions et de votre implication pour l'animation des groupes.

**Béatrice de Durfort,**  
Déléguée générale, Centre Français des Fondations

En quelques années, le secteur des fondations a énormément évolué. Face à l'atomisation du secteur, il a été nécessaire de réaffirmer que le socle commun des fondations est l'affectation de fonds à des missions d'intérêt général. Le Centre Français des Fondations accompagne un secteur qui est encore en construction, il se construit avec les fondations et sous leurs yeux. L'objectif du Centre étant principalement celui du renforcement des compétences et des savoir-faire, nous comptons sur nos membres, et sur les fondations qui ne nous ont pas encore rejoint en tant que tels, pour nous aider à rester pertinents et justes sur les sujets que nous traitons et pour repérer les expertises qui méritent d'être partagées. Il pourrait peut-être être intéressant, lors d'un prochain Atelier des Fondations, que chaque fondation participante invite une personne qu'elle considère comme essentielle pour notre secteur à se joindre à cette manifestation ? Cela pourrait créer un appel d'air, une ouverture intéressante. Enfin, toujours en termes de contribution, je tiens à vous signaler que le Centre Français des Fondations est toujours à la recherche de lieux pouvant accueillir ses réunions et conférences. Dans la mesure du possible, nous essayons d'organiser les manifestations du Centre dans les locaux de fondations. Il est appréciable de pouvoir découvrir vos cadres de travail, et d'un point de vue pragmatique, cela nous permet de minimiser nos coûts. N'hésitez pas à vous manifester auprès de l'équipe si vos locaux peuvent vous permettre d'accueillir certaines de nos manifestations.

**Anne Postel Vinay,**  
Fondation Henriette Anne Doll

Aujourd'hui, le Centre Français des Fondations vit des cotisations de ses membres et de subventions extraordinaires accordées par certains de ses membres. Peut-on envisager qu'une fondation apporte son soutien sur un projet en particulier ?

## Béatrice de Durfort

Bien sûr, cela est tout à fait envisageable. Par exemple, on peut imaginer qu'une fondation ou qu'un groupe de fondations souhaite financier une étude sectorielle. La 3<sup>e</sup> édition du panorama des fondations est le résultat d'une collecte d'informations fastidieuse. Il serait intéressant d'exploiter au maximum toutes ces données collectées, en proposant un focus permettant de mettre en évidence certaines spécificités (par exemples, celles attachées aux fondations du domaine de la recherche).

## Charles Benoît Heidseick, Le Rameau

Année après année, je constate la richesse des échanges qui se tiennent dans le cadre de l'Atelier des Fondations. Trois jours à Annecy, pour approfondir une thématique donnée : cette manifestation, avec une unité de temps et de lieu est unique en France pour le secteur. Un reproche cependant, nous n'avons pas assez de temps, à l'issue de chaque Atelier des Fondations, pour dégager des pistes concrètes et réfléchir aux développements possibles autour du thème qui a été évoqué. Cette année, j'ai animé deux ateliers : le premier était consacré aux partenariats tiers secteur - entreprises et le deuxième au le sujet de la co-construction sur un même territoire. Je pense qu'il pourrait être opportun d'approfondir ce dernier sujet, je serais ravi d'animer un groupe de travail si vous prenez une initiative dans ce sens.

## Francis Charhon

La gouvernance est un enjeu de demain tout comme la notion de redevabilité et la question de la gestion des conflits d'intérêt. Le Comité de la Charte s'est déjà penché sur ces sujets, et cela l'a amené au contrôle, au sein des organisations, des contrôles qui sont mis en place. Les risques liés à la gouvernance se multiplient avec l'ouverture du secteur et dans ce contexte, il faut partager des bonnes pratiques, ou même parfois plus : les imposer au secteur. A noter que deux décrets du 23 septembre mettant en application la loi de finance rectificative n° 2009-1674 du 30 décembre 2009 organisent pour les organismes recevant au minimum 153 000 euros de dons par an le contrôle de conformité mis en œuvre par la Cour des comptes. Ce contrôle s'attache à la conformité entre les objectifs des organismes bénéficiant de dons ouvrant droit à un avantage fiscal, quel qu'il soit, et les dépenses financées par ces dons.

## Juliette Descamps,

### All About You – Arthur Straight

Une remarque : après la session avec Agnès Lamoureux, Directrice de la Communication de la Fondation de France, je voudrais signaler que le site internet du Centre Français des Fondations doit véritablement être considéré comme un outil au service des fondations et des groupes de travail du Centre. Il pourrait être développé pour faciliter vos échanges pendant le temps de travail intermédiaire entre vos réunions.

## André de Marco,

### Fondation Nicolas Hulot

L'approche sectorielle proposée par le Centre Français des Fondations est intéressante. Cependant, il ne faut pas perdre de vue le reste du secteur mais plutôt multiplier les interfaces. L'Atelier des Fondations permet des rencontres et ouvre des pistes de partenariats potentiels. Par exemple, les fondations qui agissent pour l'environnement ont comme interlocuteurs, dans les pays du Sud, des associations locales multi-causes auxquelles elles doivent pouvoir proposer un soutien en association avec d'autres organismes ayant une autre expertise.

Par ailleurs, il me semble que nous pourrions consacrer du temps à une question, qui concerne les fondations du secteur de l'environnement, mais pas seulement : celle de la représentativité des fondations et celle de leur représentation dans les organes officiels français et étrangers. Régulièrement, les associations accusent les fondations ne pas avoir un fonctionnement démocratique et à ce titre de ne pas être représentatives. Une partie du monde associatif lutte encore contre la présence des fondations dans les organes officiels. Pour l'environnement, la question a été réglée : les fondations sont reconnues comme représentatives si elles ont au moins 5 000 donateurs et sont présentes sur l'ensemble du territoire français (dans les régions françaises). Malheureusement ce combat pour montrer que les fondations sont pleinement dans le champ de l'Intérêt général n'est pas clôt. Les associations contestent jusqu'à la loi elle-même! Si le Centre Français des Fondations s'intéresse au sujet, je serai prêt à prendre en charge la coordination d'un groupe de travail pour en discuter.

**Eliane Hervé-Bazin,**

Fondation Réunion-Prévoyance

Je trouve à chaque fois de l'élan dans l'Atelier des Fondations. Il y a beaucoup de choses qui nous rassemblent, mais pourquoi ne pas revenir sur nos différences. Est-ce que nos différences ne font pas, finalement, notre force ? Quand on sort du Centre Français des Fondations, fait-on bien passer ce message. Nous pourrions davantage travailler ensemble pour expliquer ce que nous faisons.

**Francis Charhon**

En tant que fondations, qu'est-ce qui fonde notre projet commun et notre identité commune ? Je suis persuadé que nous devons partager un tronc commun, tout en permettant à des branches et ramifications de se développer. Nous devons faire en sorte que cette grande réunion de famille se passe bien. C'est un vrai sujet, car on peut trouver de nombreuses raisons pour continuer chacun de notre côté. Il ne faut pas perdre de vue qu'historiquement, nous avons déjà été capables de lutter ensemble (on peut citer ici à titre d'exemple les avancées de la loi Aillagon en faveur du mécénat et des fondations, ou encore l'exonération fiscale pour les revenus des patrimoines des fondations). Il me semble qu'il sera nécessaire de reparler de tout cela à l'occasion de l'Assemblée générale de l'année prochaine.

**Béatrice de Durfort**

Durant les premières années d'existence du Centre Français des Fondations, il a fallu imposer une évidence : convaincre les fondations que le Centre Français des Fondations avait un intérêt pour le secteur et pour chacune d'entre elles. Bien souvent, vos interlocuteurs connaissent une ou deux fondations, et fréquemment il ne s'agit que d'un type de fondation... La méconnaissance du secteur des fondations est encore bien réelle. Nous avons compris la nécessité de « faire ensemble », néanmoins, nous n'avons pas encore construit ensemble un discours commun à destination des parties prenantes externes à notre secteur, et nous n'avons pas encore véritablement travaillé sur la lisibilité de l'action et de l'impact de notre secteur. Il faudra, dans le cadre de cette réflexion, revenir sur la notion d'« intention » qui me semble capitale.