

ATELIER DES FONDATIONS 2022

16^e ÉDITION

ÊTRE ENSEMBLE, LE TEMPS D'APRÈS

Du mercredi 6 avril 15h30 au vendredi 8 avril 12h30
Au Centre de Conférences des Pensières
55, route d'Annecy 74290 Veyrier-du-Lac



CFE

CENTRE FRANÇAIS
DES FONDS
ET FONDATIONS

C'est sous ce thème fédérateur que nous célébrons, cette année, nos retrouvailles après deux années de contacts essentiellement numériques !

Rassembler les fondations et fonds de dotation est une mission essentielle du CFF qui, en 20 années d'existence, a créé une véritable communauté engagée et a favorisé l'émergence d'une culture de partage entre pairs, au service de l'intérêt général.

Aujourd'hui « Être ensemble » est plus que jamais nécessaire. D'abord parce que la complexité et l'ampleur des défis appellent à des engagements collectifs et des partenariats innovants. Se posent alors des questions concrètes telles que les partages de ressources, les cofinancements, la mise en place de stratégies et de structures collectives, l'approche d'autres acteurs et la capacité à dialoguer et s'accorder avec eux et ensemble ... bref, comment assurer le succès de cette dynamique afin de mieux répondre aux défis d'aujourd'hui et préparer le monde d'après.

Mais, au-delà de cette recherche de cohérence et d'efficacité du secteur, se pose aussi la question de sa reconnaissance, de la défense des valeurs d'engagement, de participation citoyenne à l'intérêt général et de solidarité qu'il incarne.

Les fondations et fonds de dotation revendiquent un rôle de consolidation du lien social, de lutte contre les exclusions, ils sont capables d'expérimenter et de faire des propositions innovantes au service de leurs divers engagements. Sont-ils suffisamment considérés comme des partenaires à part entière à la mesure de ce qu'ils apportent et leur capacité d'action est-elle suffisamment consolidée ? En cette année d'élections, c'est aussi une question que nous devons nous poser ensemble.

Alors, pour participer à cette réflexion, vous inspirer, mais aussi inspirer les autres, rejoignez-nous du 6 au 8 avril dans le cadre unique du Centre des Pensières, au bord du lac d'Annecy !

Organisé depuis 2004 par le CFF, l'Atelier des Fondations est un des grands rendez-vous annuels des fondations et fonds de dotation. Près de 200 professionnels du secteur et invités sont réunis pour trois journées de découvertes et d'échanges, au gré des sessions, plénières et ateliers, sur les grands enjeux du secteur

Partenaires de l'Atelier des Fondations 2022



SOMMAIRE

- 4 Introduction
- 6 PLÉNIÈRE 1**
Le grand témoin : « Être ensemble, quels enjeux aujourd'hui ? »
- 8 PLÉNIÈRE 2**
« Le temps d'après, nos grands enjeux »
- 12 ATELIERS « ÊTRE ET AGIR ENSEMBLE : EXPÉRIENCES ET PROJETS »**
- 13 Atelier 2 - « Agir ensemble sur un territoire, quels défis ? »
- 20 Atelier 3 - « Dynamiques collectives et approche systémique »
- 23 Atelier 4 - « Agir ensemble, ici comme ailleurs »
- 28 PLÉNIÈRE 3**
« Être ensemble face aux bouleversements »
- 32 PLÉNIÈRE 4**
« Point d'étape de l'évaluation de la stratégie du CFF »
- 38 ATELIERS « ENJEUX DU SECTEUR ET STRATÉGIE DU CFF »**
- 39 Atelier 5 - « Mieux connaître la capacité d'innovation de notre secteur pour mieux la faire reconnaître »
- 45 Atelier 6 - « Prévenir les risques, quelles actualités ? »
- 49 Atelier 7 - « Fondations opératrices, quelles collaborations et quels enjeux communs ? »
- 53 Atelier 8 - « Fondations et associations, enjeux du partenariat et bonnes pratiques »
- 56 ATELIERS DE LA COALITION FRANÇAISE DES FONDATIONS POUR LE CLIMAT (CFFC)**
- 58 Atelier 9 - « Quelle action de sensibilisation ou de formation au climat puis-je mettre en place ? »
- 61 Atelier 10 - « Comment intégrer les sujets environnementaux en interne ? »
- 63 Atelier 11 - « Comment intégrer des critères environnementaux dans les projets et programmes soutenus ? »
- 65 Atelier 12 - « Comment intégrer des critères environnementaux dans ma gestion financière ? »
- 67 PLÉNIÈRE 5**
« Art et climat, même combat ! »
- 70 PLÉNIÈRE 6**
« À deux jours des élections, nos enjeux de plaidoyer communs »

INTRODUCTION

Les intervenants

Bénédicte Pansier, directrice du Centre des Pensières

Jean-Marc Pautras, délégué général du Centre français des Fonds et Fondations

Benoît Miribel, président du Centre français des Fonds et Fondations

Thierry Beaudet, président du Conseil économique, social et environnemental (CESE) et invité d'honneur

Thierry Beaudet, président CESE

Le vivre-ensemble est une question essentielle dont la campagne électorale actuelle ne débat pas suffisamment.

Dans le contexte de crises que nous connaissons – après celle liée au Covid, la guerre en Ukraine, sans oublier l'état de la planète – nous devons envisager de changer nos modes de production et de consommation. Aucun acteur ne peut, à lui seul, résoudre les problèmes de notre siècle. C'est une des raisons de défiances envers le pouvoir politique et toutes les formes de pouvoir qui pensent se suffire à elles-mêmes.

Le pouvoir exécutif et le parlement, c'est-à-dire les institutions de la démocratie représentative, ne suffisent pas à étancher la soif démocratique de notre pays et la fonction consultative est essentielle à l'élaboration, l'acceptabilité et l'évaluation des politiques publiques. C'est là une force du CESE, confirmée par l'ajout de la fonction participative dans la réforme de 2021⁽¹⁾. C'est pourquoi, nous associons dans nos travaux quotidiens l'expertise et l'expérience citoyennes à l'élaboration des lois.

Par ailleurs, la puissance publique ne peut pas tout. Le secteur privé est essentiel à la création de richesses et d'emplois, mais il peut être limité par des intérêts particuliers et de court terme qui ne s'articulent pas toujours à l'intérêt général. C'est pourquoi un tiers secteur est essentiel, et notamment l'ESS, même s'il ne représente que 10% du PIB.

Vous faites partie de celles et ceux qui inspirent cette vaste quête de sens qui s'est emparée des entreprises⁽²⁾. Les fondations ont préfiguré cette recherche d'utilité sociale. Elles sont le fer de lance de la philanthropie à la française. Capables d'adapter leurs actions dans les contextes de crise, elles se mobilisent aujourd'hui aussi pour l'Ukraine et le Climat, sous l'impulsion du CFF.

À l'articulation du secteur privé et de l'intérêt général, les fondations ont un rôle à jouer dans une société de plus en plus complexe où se mêlent inégalités sociales, crise écologique, dérives identitaires et conflits géopolitiques. Elles sont des expressions de la société civile qui a sa place au CESE puisque le président du CFF, Benoît Miribel, y siège. Sans se substituer à l'État social, les fondations apportent une action complémentaire, avec un attachement à un territoire ou à une grande cause. Véritable forme d'intelligence sociale et porteur d'une expertise terrain remarquable, ce secteur inspire souvent nos législateurs. Enfin, elles incarnent l'engagement pour l'intérêt général, qui est un levier de cohésion de la société et une expression du Vivre ensemble.

(1) Loi organique portant réforme du Conseil économique, social et environnemental, adopté le 15 janvier 2021 et entrée en vigueur le 1^{er} avril : <https://www.lecese.fr/content/la-reforme-du-cese-est-adoptee-au-parlement-quelles-evolutions-pour-le-conseil>

(2) Définition d'une raison d'être des entreprises et du statut de l'entreprise à mission dans la Loi Pacte

Benoît Miribel, président du CFF

Le CFF a choisi le thème « Ensemble, le temps d'après » pour engager une réflexion et un partage sur la façon dont le secteur s'adapte et s'engage pour faire face aux grands enjeux et aux crises exceptionnelles d'aujourd'hui : le changement climatique, la pandémie, la guerre en Ukraine qui ont des conséquences nombreuses, sur le système sanitaire, sur la santé mentale, sur la situation économique de nombreux citoyens...

Après deux années de bouleversement majeurs, le secteur des fondations et fonds de dotation, le seul acteur privé, entièrement dédié à l'intérêt général, doit anticiper, car il va être sollicité.

Le CFF a stimulé des mobilisations autour de la crise Covid, de la guerre en Ukraine, et de la cause climatique, notamment avec le réseau européen PHILEA, et il faut poursuivre. Les pouvoirs publics ont besoin des fondations et des fonds de dotation. Il nous appartient d'imaginer comment être et agir ensemble !

Jean-Marc Pautras, délégué général du CFF

Après avoir remercié le Centre de Pensières pour son accueil, les partenaires du CFF et les participants, Jean-Marc Pautras rappelle le programme de cette édition de l'Atelier des Fondations qui encourage le secteur à penser son adaptation et son engagement à travers des ateliers proposés, sur les grands enjeux comme la jeunesse, l'innovation, la cause climatique, l'Ukraine et une meilleure reconnaissance de sa contribution. Il souligne que c'est également la première fois que sont réunies, autour du CFF plusieurs des autres têtes de réseau dont certains ont rejoint, avec le CFF, la Coalition Générosité.

Bénédicte Pansier, directrice du Centre des Pensières

Le Centre des Pensières accueille pour la 16^e année, l'Atelier des Fondations, et Bénédicte Pansier salue la relation d'amitié qui s'est ainsi tissée avec le CFF. Le Centre des Pensières se réjouit d'offrir un espace dédié aux échanges entre des acteurs engagés, dans les conditions optimales.

Plénière 1

Mercredi 6 avril 2022 / 16h00 – 16h20

LE GRAND TÉMOIN : ÊTRE ENSEMBLE, QUELS ENJEUX AUJOURD'HUI ?

Thierry Pech, directeur général de Terra Nova, think-tank progressiste et indépendant, intervient en qualité de grand témoin pour évoquer les enjeux de transformation auxquels est confrontée la société française et adresser des recommandations au secteur des fondations.

La démocratie est l'art de se gouverner collectivement. Si vivre ensemble et agir ensemble, c'est compliqué, décider et gouverner ensemble, est-ce possible ? Nos démocraties, sont, et le seront encore davantage à l'avenir, confrontées à des défis complexes qui appellent des transitions de grande ampleur, des changements profonds de nos modèles d'organisation et de civilisation.

Le nouveau rapport du GIEC rappelle l'urgence de la transition écologique, une transformation en profondeur qui nous concerne tous. D'autres transitions sont à l'œuvre sous la poussée des évolutions diverses de notre monde ; la transition démographique, car le vieillissement des populations implique la réorganisation de nos sociétés, notamment pour ce qui est de la cohésion intergénérationnelle. La transition technologique également. Toutes ces transitions s'effectuent à l'ombre d'un changement géopolitique et d'un retour des logiques de puissance et impériales, comme nous le constatons avec la question ukrainienne.

Aucune transition ne sera correctement gérée si nous ne sommes pas en capacité de construire davantage un consensus au sein de nos sociétés. C'est compliqué ! Thierry Pech a été, aux côtés de Laurence Tubiana, coprésident du comité de gouvernance de la Convention citoyenne pour le Climat dont l'objet était précisément de construire du consensus après la crise des gilets jaunes. 150 citoyens tirés au sort parmi la population française devaient identifier ensemble, pendant 18 mois, des solutions pour réduire nos émissions de gaz à effet de serre d'au moins 40% d'ici 2030, dans un esprit de justice sociale. Cette commande venait de l'exécutif et des élus issus de la démocratie représentative. Il semble évident aujourd'hui que la démocratie représentative est fondamentale mais n'est pas suffisante face aux enjeux. Elle appelle à un dépassement d'elle-même pour bâtir ce consensus.

Pendant ces 18 mois, les participants de la convention citoyenne, pour 25% d'entre eux sans diplôme, se sont approprié des questions très complexes, ont auditionné des scientifiques, des associations, des chefs d'entreprises, et ont essayé de formuler des propositions pour préparer une action publique consensuelle. Certaines propositions sont devenues lois. L'enseignement que l'on peut tirer de cette expérience, c'est que rien n'est simple. C'est facile de se mettre d'accord sur l'envie de conduire la transition pour le climat, mais dans l'ordre des particularités, des contraintes, des incitations ... c'est beaucoup plus difficile ! Construire un consensus, c'est trouver des accords qui font parfois des gagnants et des perdants.

Un autre exemple avec la loi Climat et Résilience⁽¹⁾ qui oblige, d'ici 2025, les villes de plus de 100 000 habitants à créer une zone à faible émission au cœur de leurs agglomérations. Les véhicules les plus polluants ne pourront pas y entrer. Cela a peu d'impact sur les résidents qui disposent pour la grande majorité d'entre eux d'un niveau de vie aisé ; en revanche, pour ceux qui ont un usage professionnel et quotidien de la ville, tels que les artisans, les acteurs de la logistique marchande ou les livreurs, comment font-ils ? Si on ne prépare pas avec eux cette transition, ils bloqueront. Il faut donc se réunir avec toutes les parties prenantes pour trouver les solutions.

La construction du consensus prend du temps, mais en fait gagner en réalité ! Aux Pays-Bas, le gouvernement a adopté l'objectif de neutralité carbone pour 2050 mais c'est à la société que revient la mission de trouver des solutions autour de *climate tables*. Le gouvernement s'est engagé à réaliser ce sur quoi les citoyens se mettront d'accord. Le processus a été long, mais il a abouti. Par exemple sur un des points d'accord qui était le développement des véhicules électriques : aujourd'hui, c'est aux Pays-Bas que sont installées 30% des bornes de recharge européennes. Inversement, par exemple, la taxe carbone en France, votée par les élus et adoptée presque à l'unanimité par les experts, a provoqué les blocages que l'on sait, car le consensus n'avait pas été construit avec toutes les parties prenantes.

Concernant le thème du vieillissement de la population : comment accompagner nos aînés dans le grand âge et la perte d'autonomie, où trouver les investissements ... la résilience de notre modèle social dépend de notre capacité à trouver des solutions, ensemble, à ces questions. Sur les aidants informels, 11 millions probablement en France, souvent des femmes entre 50 et 70 ans : on sait qu'on en aura besoin et qu'il faudra produire plus de gens qualifiés. Terra Nova a proposé d'imiter ce que font certains pays scandinaves autour du *care manager*⁽²⁾, un professionnel qui assure la coordination des services de santé, de soins, ainsi que le suivi régulier du niveau de perte d'autonomie de la personne dépendante, et qui aide à trouver des solutions adaptées. Si on arrive à tous bien s'organiser, les solutions sont possibles. Ce ne sont jamais des questions abstraites, mais bien concrètes.

Enfin, s'adressant au secteur des fondations et fonds de dotation, Thierry Pech rappelle que plus le secteur impliquera les citoyens dans ses programmes, plus il élargira le cercle des consensus et la capacité à progresser ensemble.

(1) LOI n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et le renforcement de la résilience face à ses effets disponible sur : www.legifrance.gouv.fr

(2) Etude - Etat des lieux et perspectives de l'aidance, Protection sociale et solidarités, Economie & Social, Terra Nova, 5 mars 2021 : <https://tnova.fr/economie-social/>

Plénière

2

Mercredi 6 avril 2022 / 16h20 – 17h30

LE TEMPS D'APRÈS, NOS GRANDS ENJEUX

Les enjeux sur lesquels les fondations et fonds de dotation sont appelés à s'engager ne manquent pas. La crise Covid a aggravé les fragilités sociales, la guerre en Ukraine produit son lot de détresses avec des conséquences également en France, le défi climatique est d'une ampleur exceptionnelle... Comment ce secteur s'adapte-t-il ? Quels sont ses atouts et ses vigilances ?

Les intervenants

Axelle Davezac, directrice générale de la Fondation de France

Delphine Moralis, directrice générale de Philea

Jean-François Morin, directeur de la recherche de fonds de la Fondation Le Rocher

Thierry Pech, directeur de Terra Nova

Atelier modéré par Edwige Coupez

Quelle expérience de la crise Covid pour la Fondation de France et quels grands enjeux identifiez-vous ?

L'expérience de la crise Covid a été essentielle. La Fondation de France, comme de nombreuses fondations et des milliers de porteurs de projets sur le terrain, s'est mobilisée dès les premiers moments de la crise. Ce sont tous ces acteurs de l'ESS qui ont su réagir rapidement et trouver des solutions en particulier au bénéfice des populations les plus vulnérables, les premières touchées.

Aujourd'hui, les deux grands enjeux identifiés par la Fondation de France sont : la fragmentation de la société que la crise sanitaire a encore accentuée, et les relations de l'Homme avec ses environnements physique (dont la cause climatique) et numérique, qui sont en profonde mutation.

La Fondation de France est aussi mobilisée sur la question de la démocratie, de l'accès à l'information, de sa compréhension, sujets qui étaient historiquement moins présents dans son action. C'est un enjeu majeur dont dépendent la construction et la cohésion de la société. Initié après les attentats de 2015, ce programme d'action est devenu une priorité depuis la crise sanitaire. Nous avons par exemple soutenu Reporters sans Frontières qui a pris l'initiative, dans le cadre des élections présidentielles et législatives, de monter un bus de l'information circulant dans toute la France pour expliquer ce qu'est l'information, comment la décrypter et sensibiliser au pluralisme des sources.

De quels atouts disposent les fondations pour relever les défis du temps d'après ?

Premier atout majeur pour les fondations : la capacité à agir dans le temps long, ce qui leur permet de construire des réponses adaptées. Il est important que les fondations s'engagent à minima sur deux ans, voire plus, quand elles accompagnent des associations, afin de leur laisser le temps de construire, d'agir et d'évaluer.

Autre force des fondations : la possibilité d'initier des coopérations, de coconstruire des solutions avec tous les acteurs concernés. L'approche systémique, qui a pour ambition de « changer le système » en élaborant des solutions qui pourront ensuite être adoptées par les pouvoirs publics et devenir la norme, est un outil dont peuvent s'emparer les fondations. Il est important aussi d'encourager les coalitions entre fondations pour gagner en synergie et en partage d'expériences.

Quelles attentions à avoir et quelles adaptations à envisager ?

Une question majeure est posée aujourd'hui aux fondations : la pertinence de la contrainte liée aux dotations. Faut-il maintenir le principe d'une dotation bloquée, intangible, ad vitam eternam, alors même que l'on milite sur l'urgence climatique, sur les difficultés croissantes des personnes vulnérables ? Comment trouver un équilibre entre le besoin de temps long, de pérennité et la nécessité de s'engager pour des causes qui ne peuvent attendre ?

Une autre réflexion concerne les appels à projets : s'ils sont pertinents dans certains cas, ils sont inefficaces dans d'autres. Ils permettent la découverte de magnifiques initiatives, mais, lorsqu'on souhaite accompagner des structures sur la durée, l'appel à projets n'est pas toujours pertinent. Il convient de réfléchir à l'objectif poursuivi et de mettre ensuite en place l'outil adapté. Il est également essentiel de développer le dialogue avec les porteurs de projets afin qu'ils aient la possibilité de faire des propositions.

Enfin, le choix de la cause. Les fondations entrent historiquement de manière verticale, en silo, par les causes. Cette approche a une limite dans la mesure où les raisons des difficultés sont toujours multiples. Comment répondre à son objectif sans prendre en compte les multiples racines du problème ?

À propos de l'évaluation

La démarche d'évaluation est importante, indispensable, pour des questions de redevabilité et d'apprentissage. Mais la mesure d'impact n'est pas une science exacte et ne doit pas être considérée comme univoque car ce qui se joue in fine dans la philanthropie, c'est le lien social, et il n'est pas quantifiable. Si on ne mesure que des quantités (par exemple le nombre de personnes insérées), et qu'on conditionne le soutien apporté à ces résultats, la fondation ou l'association opératrice va être tentée de ne plus s'intéresser aux cas les plus difficiles, ceux qui feront « le moins de chiffre ». Il existe des recherches intéressantes sur la mesure de la qualité du lien social qui pourront servir à notre secteur.

Quelle expérience de la crise Covid pour la Fondation Le Rocher et quels grands enjeux identifiez-vous ?

La crise Covid n'a pas remis en cause l'engagement des collaborateurs du Rocher. La fondation Le Rocher est issue de l'association Le Rocher qui œuvre dans les quartiers prioritaires de plusieurs villes de France où l'on compte de nombreux cas de pauvreté, de vulnérabilité, amplifiés notamment par la fracture numérique. Au début de la pandémie, l'association Le Rocher comptait neuf antennes et mobilisait près de cinquante personnes sur le terrain, en coopération avec les habitants. 70% d'entre eux ont décidé de rester à leur poste, confinés dans une cité. C'était important de maintenir cet engagement, car il a permis aux personnes accompagnées de constater que nous sommes avec eux même quand la situation s'aggrave.

Plusieurs défis aujourd'hui pour être dans le monde d'après, un monde différent. Faire tomber les peurs, les préjugés vis-à-vis des personnes en situation de vulnérabilité, et cela demande du temps et de l'investissement, car il faut aller à la rencontre des gens. Mais aussi prendre le temps de s'entendre entre fondations, associations, bénéficiaires tout en travaillant à produire un impact. Enfin, coconstruire une vision partagée, ce à quoi contribue d'ailleurs le CFF.

Quelles attentions à avoir et quelles adaptations à envisager ?

Les fondations sont actrices de la reconstruction et de la consolidation du lien social. Face à la crise majeure de confiance, elles ont une grande responsabilité ; celle d'être des acteurs de confiance, c'est-à-dire de prendre et tenir des engagements. Cela nécessite une volonté de travailler ensemble, notamment avec les plus vulnérables et les plus démunis qui ont toujours des choses à dire.

Quant au lien financeur/financé, la création d'une coopération, la co-construction, le fait de se réunir autour d'une table permettent de faire avancer les choses. Certains projets excellents aux premiers abords échouent. Il est également important de communiquer sur les échecs. Ce travail s'élabore dans le temps et nécessite des rencontres. Le CFF est là pour accompagner cette dynamique, notamment avec les cercles.

Enfin, quand on agit en proximité avec les bénéficiaires, il ne faut pas tomber dans l'injonction. Il faut partir de la personne, de ses besoins, ici et maintenant. C'est tout l'enjeu de l'approche du « développement du pouvoir d'agir » qui sera présentée dans le séminaire du 9 juin prochain (Cercle des Personnes en situation de fragilité humaine).

À propos de l'évaluation

Dans notre secteur, on ne parle pas de rentabilité mais d'efficacité. La notion d'impact est importante et il faut pouvoir l'étudier notamment pour modifier, ajuster, reconsidérer quand c'est nécessaire l'approche et les actions.

Delphine Moralis, directrice générale de Philea

Quelle expérience de la crise Covid selon Philea et quels grands enjeux identifiez-vous ?

Le secteur philanthropique européen, caractérisé par une grande diversité, comprend 147 000 fondations qui ont toutes leurs spécificités et qui travaillent avec près de 200 000 professionnels et bénévoles. Le montant annuel des dons s'élève à 60 milliards d'euros, celui des actifs de dotation à 511 milliards. Philea regroupe des fondations de statut et d'origine diverses qui ont en commun leur capacité à agir pour le bien public, en opérant directement ou en redistribuant des moyens, à échelle locale ou internationale, et en utilisant leurs ressources financières et non financières. Elles agissent dans de nombreux domaines, elles sont innovatrices, elles prennent des risques. Philea a réalisé une enquête auprès de ses membres qui a permis d'identifier que les grands enjeux identifiés par ceux-ci sont aujourd'hui les inégalités, la démocratie et le climat.

Quelles attentions à avoir et quelles adaptations à envisager ?

À l'échelle européenne, la tension de l'urgence et celle du temps long sont également bien perceptibles. Une autre enquête réalisée par Philea sur la façon dont les fondations ont réagi à la crise sanitaire en mai 2020, met en évidence la diversité des stratégies : si certaines sont restées fidèles à leurs missions à long terme, d'autres ont voulu s'engager dans l'urgence pour apporter des solutions aux graves problèmes apparus en conséquence de la pandémie (carence alimentaire, manque d'équipements numériques pour les élèves ...), ils ont donc réorienté leurs fonds, tout ou partie, pour cela. Dans cette période, des tendances sont apparues : les fondations ont développé un esprit de collaboration et de dialogue, entre elles, avec les autorités nationales ou européennes, et avec les bénéficiaires (réduction des délais de versement des fonds, abandon du reporting par écrit au profit de l'oral qui s'est révélé plus efficace). Également l'approche transverse qui permet à une fondation de mieux aborder les problèmes dans toutes leurs dimensions tout en conservant sa mission sociale.

Concernant les appels à projets : Il ne s'agit pas choisir un outil une fois pour toute, mais de bien réfléchir à l'outil adapté tout en favorisant l'esprit de dialogue et de co-construction.

La coopération transfrontalière est un sujet sur lequel il faut encore progresser. Sensibilisée par un plaidoyer mené depuis plusieurs années, la commission européenne s'est engagée dans une réflexion sur ce sujet à laquelle Philea participe. Un enjeu est de démontrer la valeur de la philanthropie.

À propos de l'évaluation

La culture d'évaluation pour apprendre de ses échecs est nécessaire. Il faut avoir une approche qualitative et quantitative en tenant compte du contexte et des spécificités des fondations.

Thierry Pech, directeur de Terra Nova

Il ne faut pas opposer les causes. Certaines personnes craignent que la cause climatique prenne l'ascendant sur les autres causes (comme les inégalités sociales). Elle permet au contraire de les aborder différemment. Il est également important de faire de *l'empowerment*, c'est-à-dire mettre en place une action permettant aux bénéficiaires d'être des agents actifs des transitions. Cela correspond à l'attente des citoyens. Dans l'expérience de la convention citoyenne : chaque fois que l'on demande aux citoyens de s'engager, ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Il faut être capable de répondre à l'envie des personnes de s'engager, d'être fier de ce qu'ils font.

Question de l'auditoire

Florian Covelli, directeur de l'IFMA ⁽¹⁾

Comment conjuguer temporalité des associations et des fondations ? Les temps de soutien de 3 à 5 ans sont-ils à l'échelle des grands défis évoqués ? Comment financer la prospective, la connaissance, la recherche, dans le temps long ?

Axelle Davezac, directrice générale de la Fondation de France

C'est une vraie question. Dans les approches systémiques, quand on construit une connaissance de la problématique sur laquelle on souhaite agir, il faut inclure ces dimensions.. La Fondation de France réfléchit à cela notamment à travers le programme « Inventer demain ». Il s'agit d'accompagner sur une durée plus longue, avec un volet plaidoyer et production de connaissances. Ces sujets sont encore peu soutenus par les fondations aujourd'hui.

(1) Institut français du Monde associatif

Ateliers

**ÊTRE ET AGIR
ENSEMBLE,
EXPÉRIENCES
ET PROJETS**

Atelier 2

Jeudi 7 avril 2022 / 18h00 – 19h30

AGIR ENSEMBLE SUR UN TERRITOIRE, QUELS DÉFIS ?

L'action territorialisée des fondations et fonds de dotation se structure autour de partenariats entre des acteurs divers : publics, économiques, associatifs, citoyens. Cette table ronde propose d'identifier, à travers les interventions des témoins, quels en sont les défis et quelles recommandations et bonnes pratiques sont déjà identifiables.

Les intervenants

Yaele Aferiat, directrice de l'Association française des Fundraisers
Alexia Maury-Segard, directrice du Fonds de dotation Après-Demain
Marie-Anne Sportes, déléguée générale de la Fondation Saint-Pierre

Atelier modéré par Lucile Manoury,
universitaire et animatrice du Cercle Territoires et Fondations

[EN BREF]

Doit-on parler du territoire ou des territoires ?

La question de la taille du territoire d'intervention influe sur nos modes d'action (réseautage, cercle de projets, codéveloppement, ...). Selon nos implantations et nos logiques d'action, tout l'enjeu est de tenir compte des proximités : la proximité géographique fait sens, parce qu'elle conforte la proximité entre acteurs ; mais la prise en compte de proximités culturelles, sociales, peut conforter le développement de liens de confiance et permettre de travailler sur la légitimité et/ou la reconnaissance de nos interventions. Travailler avec les acteurs locaux, c'est tenir compte de leurs connaissances du territoire, des problématiques mais aussi s'offrir l'opportunité d'inventer collectivement des solutions.

Points d'attention identifiés pour construire une approche territoriale :

- Tenir compte de la particularité de chaque territoire et intégrer le fait qu'un territoire peut comprendre d'autres sous-territoires
- Prendre le temps de favoriser échanges, discussions
- Instaurer une relation de confiance basée sur la reconnaissance des valeurs et usages de chacun
- Apprendre à développer la coopération
- Faire *avec* et pas *pour*

Le territoire peut être défini comme un « objet concret aux contours flous » :

- Il recouvre une diversité d'échelle mais aussi de sujets et de causes ; Les Fondations ont une diversité de modes opératoires et de causes qui renvoient, comme pour tout acteur, à un « territoire d'action » spécifique ; La notion de Fondation territoriale – qui n'a pas de cadre juridique particulier – a été caractérisée par suite des travaux menés dans le cadre du CFF en 2013. Son existence fait écho à un intérêt croissant pour les territoires et au développement d'actions territorialisées des Fondations ;
- Une des façons de comprendre ce qu'est un territoire, c'est de porter attention à la notion de proximité et à ses différentes dimensions, car les défis pour l'action, qu'ils soient des difficultés ou des ressorts, pourraient renvoyer à différentes dimensions qu'il s'agit de mieux explorer.

Le territoire, de prime abord, est un espace, une proximité géographique, définie par des conditions physiques, géologiques, climatiques. Si la question du rapport à l'environnement / au vivant est essentielle, le territoire par lequel nous sommes en mesure d'agir est une communauté humaine. C'est donc comme « construit social », que le territoire va nous intéresser ici particulièrement. Il s'incarne dans les problématiques ou sujets pour lesquels un groupe d'individus se sent concerné .

Deuxièmement, la proximité organisationnelle recouvre les interactions entre les différents acteurs. Elle questionne la place du don contre don entre personnes et entre acteurs publics, privés et associations,

Troisièmement, la proximité culturelle et sociale rassemble les individus qui, sur un territoire, possèdent des référents culturels communs ⁽²⁾. Ce partage de valeurs entraîne un sentiment d'appartenance commune au territoire. La proximité cognitive, pour finir, provient du partage de connaissances et d'expertise ; il s'agit d'une reconnaissance essentielle et surtout réciproque qui conforte différents acteurs dans la volonté de travailler ensemble.

Ces quatre proximités doivent être considérées si l'on veut agir sur un territoire. En tant que tel, le territoire est donc à la fois un lieu de vie, un lieu d'identité, un environnement qui contribue à nous définir, et un éco système dont la dynamique générale influe fortement la qualité de vie. Aujourd'hui, la question du territoire est redevenue cruciale comme espace de co-conception de l'intérêt général, comme terrain sur lequel peuvent se définir les conditions d'un bien vivre, d'une qualité de vie qui tient à ses spécificités.

(1) C'est le cas des déchets dans la ville par exemple

(2) Par exemple, le Mont Saint-Michel pour les Normands et les Bretons, les reines et la tauromachie sur Arles, ...

QUESTION 1

COMMENT SE CONCRÉTISENT POUR VOUS LES PROXIMITÉS GÉOGRAPHIQUES ET ORGANISATIONNELLES ?

Alexia Maury-Segard, directrice du Fonds de dotation Après-Demain

Situé à Nantes, le Fonds de dotation Après-Demain soutient des projets à une échelle aujourd'hui ramenée à 1h30 autour de la ville, après avoir tenté de premières expériences à une échelle plus large. Un premier appel à projet à l'échelle nationale n'a pas été satisfaisant, ni pour les porteurs de projets, ni pour nous, tant sur le choix des projets que sur la relation de suivi. Nous avons donc choisi de resserrer le périmètre du projet autour de Nantes. Le critère « à 1h30 » nous permet d'assurer des relations de proximité, avec les porteurs mais aussi en étant « immergé » dans l'écosystème du territoire.

Cependant, cette recherche de proximité « à 1h30 » nous amène à agir sur deux régions ce qui complique l'interconnaissance et les relations avec les pouvoirs publics. Il aurait été plus simple de se focaliser sur une seule région, voire un seul département. Par ailleurs, nous avons lancé un appel à projet « Territoires exclus », pour travailler sur l'isolement spécifique des territoires, urbains ou ruraux, qui rencontrent des problématiques particulières.

Marie-Anne Sportes, déléguée générale de la Fondation Saint-Pierre

La Fondation Saint-Pierre est basée à Palavas-les-Flots, là où nos établissements sanitaires et nos activités médicales se sont historiquement développées, mais agit à l'échelle de l'Occitanie, notamment à travers le développement récent de projets dans l'Aude et le Gard. Sur nos différents projets, afin d'agir avec les territoires concernés et pour tenir compte de la proximité, la Fondation procède par système de cercles ; chaque projet a sa vie indépendante et implique la commune, ou l'agglomération ou la région en fonction de son objet, de son ambition, mais aussi différents acteurs, associatifs ou privés.

Yaele Aferiat, directrice de l'Association française des Fundraisers

Depuis près de vingt ans, l'Association française des Fundraisers (AFF) se situe dans la mouvance des ONG de solidarité internationale. Elle s'est diversifiée il y a dix ans et agit désormais au niveau national, mais nous avons souhaité plus de proximité : nous avons des correspondants régionaux, qui sont bénévoles, qui relaient l'action de l'AFF sur les territoires. Le premier groupe s'est développé dans la région Auvergne-Rhône-Alpes. Le développement de l'AFF sur les territoires s'est confronté au rapport à l'échelle des interventions et aux facilités ou difficultés, par exemple, celle des moyens de circulation. L'échelle de la Région n'est pas non plus celle des territoires qui composent la région. Cela a pu nous conduire par exemple à mobiliser deux correspondants au sein d'une même région.

QUESTION 2

DES CARACTÉRISTIQUES CULTURELLES, SOCIALES, ONT-ELLES UNE INCIDENCE SUR VOS MODES D'INTERVENTION ? QUELLES SONT VOS RESSOURCES SUR LA CONNAISSANCE DES TERRITOIRES, VOUS APPUYEZ-VOUS SUR UNE PROXIMITÉ COGNITIVE ?

Alexia Maury-Segard, directrice du Fonds de dotation Après-Demain

Notre enjeu est en particulier de développer des liens de confiance avec chaque association accompagnée. Agir en proximité nous permet d'être en lien régulier avec eux. Nous les mobilisons, entre pairs, sur des ateliers de co-développement.

De par notre proximité, le fonds de dotation est un peu comme une « tour de contrôle » de l'action associative, ce qui nous permet de repérer plus finement les difficultés auxquelles sont confrontées les associations. Des porteurs de projets peuvent travailler sur des sujets différents mais rencontrer les mêmes difficultés. La mise en relation, grâce à un accompagnement extra-financier, permet à des acteurs confrontés aux mêmes problématiques, mais ne se connaissant pas, de chercher ensemble des solutions. Cela contribue à la création de liens entre acteurs, d'avoir une approche plus collective des problématiques. On peut utiliser les connaissances des uns et des autres sur un territoire pour identifier les besoins et travailler à l'élaboration de réponses.

Les associations peuvent faire état de leur recherche de cofinancement dans les dossiers qu'ils remplissent. Si ces informations étaient partagées entre les acteurs philanthropiques d'un même territoire, ils pourraient alors travailler ensemble et avec une temporalité plus courte d'action que celle des acteurs publics. C'est tout l'enjeu de travailler sur le développement de cercles de financeurs sur le territoire.

Marie-Anne Sportes, déléguée générale de la Fondation Saint-Pierre

Dans l'Hérault, à Palavas-les-Flots, l'équipe a par exemple créé un campus handisport. Ce projet était justifié par le fait qu'il y avait de nombreux enfants touchés par le handicap ou des maladies chroniques dans l'hôpital de la ville. L'ancrage historique sur le territoire a été facilité par la renommée centenaire de la Fondation, mais il n'est pas si simple pour une organisation qui gère un hôpital de vouloir monter un projet sportif qui n'est pas reconnu comme son objet. Dans le travail avec les acteurs locaux, il s'agit donc aussi de travailler sur les représentations, et nos complémentarités.

Le lien avec les acteurs sur les projets, dans la logique des cercles, passe par un travail de codéfinition, de confrontation du projet aux réalités de chacun. Par ailleurs, nous sommes aussi Fondation Abrisante, et en tant que tel, nous avons là aussi un enjeu autour des proximités culturelles, en termes de valeurs partagées, mais aussi cognitives.

Yaele Aferiat, directrice de l'Association française des Fundraisers

Pour nous, l'enjeu c'est les modes de réseautage. Notre prisme, c'est la question des compétences en levée de fonds. Pour nous la question ce n'est pas tant la compétence des projets que d'identifier ou de se faire identifier des personnes qui ont des besoins de montée en compétences.

C'est important de trouver quelqu'un qui anime et qui soit ancré dans les mondes économiques et politiques. Puis, dans les logiques d'animation, ce qui importe c'est de les aider à se penser comme communauté. C'est notre façon de contribuer à faire valeurs partagées, pour conduire ces groupes à développer des réflexes et des logiques d'entraide. C'est d'autant plus fort depuis la crise, il y a un enjeu fort à trouver du sens.

QUESTION 3

SUR CES DIFFÉRENTES DIMENSIONS, QUELS DÉFIS IDENTIFIEZ-VOUS, AU SENS DES DIFFICULTÉS, MAIS AUSSI DES RESSORTS ?

Alexia Maury-Segard, directrice du Fonds de dotation Après-Demain

- Pour nous un ressort, c'est la relation dans la durée, il faut du temps pour construire avec nos bénéficiaires et partenaires et pour que les projets se consolident et se développent ;
- Un autre ressort serait la capacité des acteurs philanthropiques à s'entraider sur le territoire, à en partager la connaissance, à agir ensemble
- Parmi les difficultés rencontrées, c'est la relation avec les collectivités locales qui reste complexe, car portée par une multitude de services.

Marie-Anne Sportes, déléguée générale de la Fondation Saint-Pierre

- Le temps est un facteur important, il faut aussi une qualité de persévérance quand on développe des projets sur les territoires qui impliquent différents acteurs ;
- Un autre défi, c'est de rendre lisible le lien que nous faisons entre les projets développés et notre objet social. Faire attention à rendre lisible ce lien, c'est conforter la cohérence de notre image, ce qui est important car elle participe complètement de notre notoriété ;

Yaele Aferiat, directrice de l'Association française des Fundraisers

- Un premier défi consiste à trouver la bonne échelle pour faire réseau. Les nouvelles régions n'ont pas de réalité culturelle en termes de cohérence des réseaux. Il s'agit de mieux comprendre les spécificités territoriales ;
- Un autre défi, pour nous, consiste à trouver les moyens de cette coordination, fonction qui repose actuellement sur du bénévolat ; là nous devons le défi aller vers des alliances, des réseaux de mécènes ou des personnes en collectivités ou en dans les DRAC⁽¹⁾, par exemple.

(1) Direction Régionale des Affaires Culturelles

TÉMOIGNAGES ET COMMENTAIRES DE L'AUDITOIRE ET DES INTERVENANTS

ON PARLE DU TERRITOIRE, MAIS ON A AFFAIRE À DES TERRITOIRES

- Le territoire peut être constitué de deux réalités de nature différente : un territoire administratif et un bassin de vie. Pour y œuvrer, mettre en lien, il faut du temps, des moyens et des compétences
- Il y a parfois des tensions, mais aussi des congruences entre visions descendantes et ascendantes des territoires
- La notion de proximité culturelle est importante : on voit bien qu'il y a des identités de territoires, des usages, et des partages de valeurs (ou non) au sein des territoires ;
- Un territoire, c'est aussi ses habitants, il ne faut pas les oublier et donc chercher à susciter leur pouvoir d'agir, donner la priorité au terrain et adapter les solutions selon les situations territoriales
- Quand on a une dimension nationale et/ou lorsqu'on est dans des logiques d'essaimage, il existe un enjeu d'incarnation locale. Elle nécessite de tenir compte des caractéristiques du territoire et de connaître les relations entre les acteurs. Comment peut-on partager cette connaissance ?
- Il peut être opportun de réaliser une cartographie des acteurs d'un territoire, pas de tous, mais du territoire d'action envisagé
- La Fondation Entreprendre témoigne qu'elle finance un diagnostic territorial pour les associations qu'elle soutient, mais il faut faire attention aux financements croisés de diagnostics
- C'est important de bien appréhender le territoire et tenir compte de la diversification de rapports des fondations à celui-ci. Le programme Dynamiques territoriales de la Fondation de France, évoqué par Lucile Manoury, a permis de comprendre que le territoire est une entité en soi avec des systèmes d'acteurs locaux qui n'ont pas la même vulnérabilité. L'enjeu, c'est de tenir compte de cette diversification des rapports aux territoires des fondations afin d'explorer plus loin l'appréhension des territoires. Si la collectivité ne met pas de moyens, il devient très difficile d'avoir une connaissance du territoire

DES ENJEUX POUR TRAVAILLER SUR LES TERRITOIRES

- La méconnaissance des acteurs d'un même territoire entre eux est un problème. Le diagnostic et la capitalisation sont nécessaires, mais ne suffisent pas, il est important de penser une stratégie territoriale qui intègre cette dimension
- Il faut parler échanges, coopération, copilotage, veiller à créer du lien entre les associations pour qu'elles puissent aussi travailler ensemble si pertinent, favoriser les rencontres, partager les connaissances. Tout cela relève d'une stratégie territoriale qui doit également prendre en considération blocages, tensions et concurrence
- La fabrique du consensus est un enjeu important
- Les collectivités territoriales doivent prendre leur part dans cet accompagnement des acteurs associatifs
- Il est nécessaire de penser l'ingénierie territoriale et de l'accompagner. La Fondation Terre de liens signale qu'elle a formé des médiateurs territoriaux
- Il faudrait pouvoir identifier les relais potentiels des fondations en région pour éviter que tout le monde fasse la même chose avec peu de moyens
- Il n'est pas évident pour une fondation nationale de construire une stratégie territorialisée
- Il est plus aisé de travailler avec des acteurs qui partagent les mêmes valeurs ; favoriser la proximité cognitive et identifier des valeurs communes peut aider
- Il y a un enjeu à accompagner les associations dans leur stratégie d'essaimage et partager des informations entre fondations. Mais attention : un modèle qui fonctionne sur un territoire n'est pas forcément reproductible sur un autre. Il faut comprendre pour chaque territoire les besoins spécifiques et les acteurs.

UNE INITIATIVE TERRITORIALE À SIGNALER

- La Fondation territoriale de Loire Atlantique est en cours de création sur un modèle intéressant, car il agrège plusieurs forces vives du territoire (collectivités territoriales, fondations, etc) sur un périmètre départemental. L'idée est celle d'un portail du mécénat unique pour les entreprises.

Atelier 3

Mercredi 6 avril 2022 / 18h00 – 19h30

DYNAMIQUES COLLECTIVES ET APPROCHE SYSTÉMIQUE

Animé par Elsa Grangier, directrice générale d'Ashoka France, cet atelier est centré sur l'approche systémique dont l'ambition est d'agir en amont, sur les différentes causes des problématiques auxquels les acteurs philanthropiques entendent apporter des réponses. Il s'articule en deux temps : le témoignage de structures engagées dans cette approche puis un atelier d'intelligence collective pour aider les participants à identifier les freins à l'adoption d'une démarche systémique.

Les intervenants

Valérie Daher, déléguée générale de BreakPoverty Foundation

Valérie Leyldé, board member du Fonds BioMérieux

Claire Rigaud-Bully, directrice générale de la Fondation EDMUS contre la sclérose en plaque

Marion Schaefer, déléguée générale de la Fondation Chanel

Atelier modéré par Elsa Grangier, directrice générale France d'Ashoka ⁽¹⁾

(1) Ashoka est une organisation internationale qui construit une communauté d'innovateurs sociaux provenant de tous les secteurs depuis quarante ans. Elle est à l'origine de la co-initiative du projet RACINES ayant pour but l'acculturation de la philanthropie à la notion de changement systémique. La présentation du projet est disponible via le lien suivant : www.agiralaracine.fr/le-changement-systemique

[EN BREF]

Qu'est-ce que l'approche systémique ?

D'un côté, en considérant la notion comme un résultat ou un objectif, on peut dire qu'un changement systémique est atteint lorsque le système visé est transformé de telle sorte qu'il produit des effets nouveaux, différents, et plus souhaitables. De l'autre, lorsque l'on envisage la notion de changement systémique comme une manière ou un processus pour faire advenir des transformations sociétales profondes, certaines caractéristiques détaillées ci-dessous permettent de mieux en appréhender les différentes facettes. On parlera d'approche systémique du changement quand cette dernière peut être définie comme la recherche de solutions durables et profondes à des problématiques solidement ancrées qu'elles soient d'ordre économique, social, sociétal ou environnemental. Pour ce faire, l'approche systémique s'appréhende comme un processus de transformation des pratiques, des dynamiques, des normes ou même des mentalités à l'échelle d'un écosystème territorial, national ou international. En résumé, l'approche systémique du changement nécessite d'adopter une posture singulière, caractérisée par les dimensions suivantes :

- Aborder le monde dans sa complexité et globalité
- S'intéresser particulièrement aux causes profondes des problèmes
- Faire la part belle à l'impact indirect
- Adopter une nouvelle forme de leadership
- Déployer une approche pluridisciplinaire et coopérative
- Encapaciter les personnes subissant les problèmes visés par la solution.

L'initiative collective Racines coordonnée par Ashoka France et composée de la fondation de France, Fondation Bettencourt Schueller, Fondation Entreprendre, Entreprendre et +, la Fondation BNP Paribas, Ticket for Change, et l'Essec, cherche aujourd'hui à impulser, aux côtés d'acteurs clés du monde philanthropique et d'innovateurs sociaux, une dynamique sectorielle pour faire émerger une véritable culture du changement systémique chez les acteurs de changement et leur écosystème.

Quels sont les principaux freins identifiés par les participants de l'atelier ?

- Les fondations sont plus dans le curatif que dans le préventif en raison de contraintes diverses, parmi lesquelles : la gestion du calendrier, la nécessité d'agir dans l'urgence
- Le fonctionnement en silo/le manque de collaboration
- L'héritage historique
- La culture d'entreprise
- La méconnaissance de la concurrence
- La conformité
- Le manque de flexibilité
- Le manque de diagnostic
- La dispersion dans les actions
- Le manque de travail collaboratif : il faut faire davantage confiance aux acteurs, s'adapter au terrain, aux dynamiques territoriales, ...

Marion Schaefer, déléguée générale de la Fondation Chanel

La Fondation Chanel a pour mission d'apporter les conditions nécessaires aux femmes et adolescentes pour qu'elles soient libres de façonner leur destin. Depuis onze ans, elle soutient des organisations d'intérêt général qui agissent directement en faveur des femmes (leur éducation, la santé etc.).

Entre 2019 et 2022, la Fondation Chanel a soutenu Play International ⁽¹⁾, un partenaire qui permet aux jeunes filles d'être présentes sur les terrains de sports, dans des formations etc. Ce projet était à l'origine intégralement consacré aux jeunes adolescentes qui, bien souvent, désertent les terrains de sport. Le projet a été un succès puisqu'il a permis leur retour sur les terrains de sport. Néanmoins, l'évaluation a fait émerger un autre constat : le projet s'était limité au public féminin et ne prenait pas en compte que 37% des garçons n'acceptaient pas la présence des filles sur les terrains de sport, ni que le sexisme était encore présent du côté des entraîneurs, des joueurs, et des familles. Le projet a alors été réajusté pour intégrer des actions de sensibilisation et de lutte contre les stéréotypes de genre. Cette approche qui permet d'avoir un impact sur toute la chaîne de causes s'étend progressivement à d'autres engagements de la fondation. Elle repose sur l'identification des dysfonctionnements, des conséquences et des causes, chacune pouvant avoir des temporalités différentes.

Valérie Daher, déléguée générale de BreakPoverty Foundation

BreakPoverty Foundation opère et finance des projets qui luttent contre le déterminisme social en France dès le plus jeune âge. Les projets soutenus sont souvent opérés par de petites associations.

L'organisation est née de l'initiative de chefs d'entreprises souhaitant avoir un impact sur la pauvreté en France. Le problème a alors été abordé de manière scientifique : il s'agissait de comprendre où il était possible d'avoir de l'impact. Pendant cinq mois, la fondation a entrepris une cartographie des acteurs afin de cerner les enjeux de la pauvreté en France. Cette étude a révélé que le déterminisme social en France s'inscrit dans le long terme : il faut six générations pour qu'une famille sorte de la pauvreté. Une temporalité accentuée par le fait que les acteurs de la lutte contre la pauvreté axent majoritairement leur action sur le traitement et non la prévention.

BreakPoverty Foundation a choisi de se consacrer à la prévention en dédiant ses ressources à trois piliers : le retard de développement dans la petite enfance ; le décrochage scolaire ; l'accès au premier emploi. Les entreprises ont un rôle déterminant à jouer sur ce plan : familiariser les jeunes avec le monde du travail, les accueillir, éviter les chocs culturels. L'approche systémique consiste ici à comprendre les besoins des jeunes en situation précaire afin d'apporter des solutions adaptées en mobilisant les acteurs du territoire.

Claire Rigaud-Bully, directrice générale de la Fondation EDMUS

Créée en 2010, la Fondation EDMUS contre la sclérose en plaque opère sur toute la France. Son objectif est d'agir par la recherche afin de comprendre le retentissement de la maladie sur la vie des patients.

Enrichi par les enseignements de la crise du Covid, le concept « One Health » ⁽²⁾ promeut une approche pluridisciplinaire et globale des enjeux sanitaires et inclue des questions de prévention et de préparation à l'urgence, avec notamment des actions en faveur de la recherche et de la surveillance. La Fondation EDMUS a pour sa part mis en place un logiciel ⁽³⁾ servant à collecter toute sorte de données sur la santé des patients. Son utilité n'est pas limitée à la sclérose en plaque et s'étend plus globalement à la santé de demain.

Valérie Leyldé, board member du Fonds BioMérieux

Créé en 2020, le Fonds BioMérieux fait de l'éducation un levier de changement en raison de sa dimension préventive. Il finance des projets qui œuvrent pour la lutte contre les inégalités dans l'éducation des enfants de deux à huit ans. Il s'agit d'un champ d'action peu investi et qui permet d'obtenir un impact fort. Par souci d'agir selon une approche systémique du problème, le fonds de dotation ne soutient pas seulement les acteurs directs de cette cause mais étend son aide aux autres acteurs, dès lors que les enfants en sont bénéficiaires. C'est ainsi que son soutien dépasse le champ de la scolarité et s'étend à l'environnement de l'enfant, c'est-à-dire les parents, les familles et les institutions.

(1) Les informations sur ce projet sont disponibles sur le site de la Fondation Chanel :

www.fondationchanel.org/fr/projects/autonomiser-les-jeunes-filles-atravers-le-sport/

(2) Pour en savoir plus sur le concept One Health : rapport « One Health - Une seule santé », Conseil scientifique du Covid-19, Ministère des Solidarités et de la Santé, 8 février 2022

(3) Pour en savoir plus sur le logiciel EDMUS : <https://www.fondation-edmus.org/fr/qui-sommes-nous/le-logiciel-edmus>.

La petite enfance est, selon le Fonds BioMérieux, la tranche d'âge où tout se joue

Atelier 4

Mercredi 6 avril 2022 / 18h00 – 19h30

AGIR ENSEMBLE, ICI COMME AILLEURS

L'actualité nous montre combien il est important de faire des efforts de coordination entre les acteurs du secteur philanthropique mais aussi avec l'État et les collectivités locales, en France et à l'international. Les alliances favorisent l'action, mais se heurtent aussi à des difficultés de mise en place. Expériences et bonnes pratiques sont partagées dans cette table ronde qui réunit des représentants de fondations et de l'Agence française de Développement

Les intervenants

Jean-Louis Bancel, président de la Fondation d'entreprise Crédit Coopératif
Céline Boulay, directrice adjointe des partenariats de l'Agence française de développement
Cynthia Ghobril, directrice de la Fondation de l'Université Saint-Joseph
Alexandre Giraud, directeur du mécénat de la Fondation de France
Delphine Moralis, directrice générale de Philea

Atelier modéré par Francis Charhon, coordinateur du Cercle Action internationale

[EN BREF]

Les partenariats sont essentiels pour s'engager dans une démarche systémique et pour optimiser l'impact. Agir ensemble nécessite d'adapter les stratégies, d'établir des ponts entre des mondes différents, de construire une vision commune, de mettre en commun les connaissances et de mieux faire reconnaître les acteurs de la société civile.

Pour agir à l'international, les fondations peuvent se rapprocher de l'Agence française de Développement qui a ouvert depuis quelques années un dialogue avec ce secteur. Enfin, au niveau européen, le réseau PHILEA s'engage aussi dans la promotion de synergies entre fondations.

SYNTHÈSE DES INTERVENTIONS

Alexandre Giraud, directeur du mécénat de la Fondation de France

La Fondation de France ne peut se passer de travailler en partenariat, ne serait-ce qu'en raison de sa taille et de la quantité de projets soutenus⁽¹⁾. Elle a noué des partenariats à plusieurs niveaux, à l'international par exemple avec l'AFD pour agir en complémentarité, ou dans le périmètre européen à travers le NEF⁽²⁾ qui permet de travailler sur des programmes inter fondations, ou bien encore avec France Active, dans le cadre de la réponse à la crise sanitaire⁽³⁾.

Les partenariats sont essentiels pour s'engager dans une stratégie systémique, mais aussi pour préparer sa sortie. Il faut rechercher la complémentarité entre les partenaires, notamment du secteur privé, du secteur public ou d'autres philanthropes.

L'utilisation des appels à projets conduit à une approche verticale qui peut être trop limitative. Par exemple, dans certaines régions, les projets n'apparaissent pas ou peu, car le tissu associatif est très disparate alors que les besoins sont importants. Pour y remédier, la Fondation de France a lancé un programme novateur, « Dynamiques territoriales »⁽⁴⁾ qui consiste à faire remonter des idées et des propositions du terrain ; elles deviennent ensuite des projets, et peuvent donner lieu à des montages d'associations ou de fondations. Ainsi la Fondation des Lumières (sous égide de la Fondation de France) a été créée à l'initiative de philanthropes et d'entrepreneurs locaux désireux de contribuer à dynamiser leur territoire. Ce programme expérimental n'a d'abord pas été accepté facilement par le conseil d'administration de la Fondation de France, mais il est maintenant un programme phare en raison de son succès. Ce genre de projet est compliqué à monter car, au démarrage, il ne correspond pas une réalité, mais ce qui compte, c'est qu'il y a une volonté et une vision. Ce qui le rend possible, c'est qu'il repose sur une approche collaborative entre les parties prenantes.

Dans certains cas, il faut une occasion pour que le partenariat se concrétise. Cela a été le cas pour celui que la Fondation de France a noué avec l'AFD : la crise au Liban a été un déclencheur, c'est-à-dire que l'urgence a permis de concrétiser le cadre qui avait été établi pour un périmètre très large et dans le temps long. L'AFD a complété les fonds privés recueillis en doublant la somme.

Cynthia Ghobril, directrice de la Fondation Université Saint-Joseph (Liban)

L'explosion du port de Beyrouth, le 4 août 2020 a bouleversé l'activité de la Fondation qui a dû adapter ses actions habituelles et réagir rapidement par le lancement de plusieurs fonds d'urgence. Ils ont servi à venir en aide à un plus grand nombre d'étudiants et à reconstruire les infrastructures détruites telles que le campus situé à proximité de la zone portuaire.

Les financements locaux n'étant pas suffisants, la fondation s'est tournée vers d'autres partenaires, en France, notamment la Fondation de France⁽⁵⁾, l'AFD et l'Œuvre d'Orient. Également, vers les collectivités locales. Les régions PACA et Auvergne-Rhône-Alpes se sont mobilisées et nous avons appris comment entrer dans leurs cadres. Cela a conduit la fondation à élaborer des projets et à s'adapter aux exigences de ses nouveaux partenaires.

Ces partenariats ont ainsi ouvert la possibilité aux étudiants libanais d'effectuer des stages en France. La fondation est toutefois soucieuse de ne pas encourager la fuite des cerveaux et des jeunes. Les partenariats sont de plusieurs nature, financiers, mais aussi d'expertise. Ils ont favorisé des véritables échanges d'expertise, notamment entre CHU.

(1) La Fondation de France abrite 945 fondations et soutient 12 000 porteurs de projet par an

(2) Network European Foundations : <https://www.nef-europe.org/>

(3) La Fondation de France a financé des prêts à taux zéro pour les associations afin de les aider à préparer l'après-crise Covid

(4) Le programme « Dynamiques territoriales » : www.fondationdefrance.org/fr/dynamiques-territoriales

(5) L'Université Saint-Joseph est l'unique université francophone au Moyen-Orient

Céline Boulay, directrice adjointe des partenariats de l'Agence française de développement

L'enjeu aujourd'hui pour l'AFD est de travailler avec les fondations, ce qui permet de mobiliser plus de ressources françaises pour des actions de solidarité et de découpler l'impact. Les partenariats avec les fondations françaises augmentent et la collaboration se fait aujourd'hui autour de 3 axes :

- le dialogue avec des fondations pour nourrir un discours commun sur des sujets qui font débats au niveau international comme celui du genre
- les échanges sur nos pratiques, nos projets et la façon dont on les met en œuvre
- la mise en œuvre en commun de projets selon 3 modalités : Par l'octroi direct de subventions à des fondations françaises, mais c'est peu fréquent (notre appel à initiatives OSC est aussi ouvert aux fondations opératrices); plus fréquent, par le financement parallèle, vers les mêmes ONG (on a cofinancé plus de 200 projets entre 2016 et 2020, l'AFD apportant entre 50 et 60% des financements) ; enfin par la participation à des structures ou des véhicules de gestions collectives, avec des philanthropes internationaux, pour affecter des ressources sur des gros enjeux plutôt que sur des projets (par exemple accompagner la transition bas carbone dans certains pays). Sur ce dernier point, il y a moins de fondations françaises, la collaboration avec elles pourrait être renforcée, par exemple avec le collectif des fondations pour le climat.

Pour renforcer la collaboration avec les fondations françaises, l'AFD fait trois propositions :

- partager avec les fondations la liste des ONG financées par l'AFD (cf dispositif Initiatives OSC qui recense la part des fonds publics donné aux ONG françaises et leurs projets). Cela permettrait de mettre en place des cofinancements et éviterait aux ONG de répondre à plusieurs appels à projets
- donner aux fondations la capacité de soumettre des projets à l'AFD pour activer des cofinancements, notamment pour favoriser un passage à l'échelle
- pouvoir soumettre des projets à des fondations, pour favoriser des co-financements, notamment sur les thématiques éluées par l'AFD (jeunesse et son employabilité, climat et biodiversité, genre...).

Delphine Moralis, directrice générale de Philea

Le Centre européen des Fondations⁽¹⁾ et le réseau DAFNE⁽²⁾, deux grandes entités du secteur philanthropique européen, ont récemment fusionné. Ces deux organisations, chacune de leur côté, ont beaucoup œuvré pour faire évoluer le secteur, notamment à travers le plaidoyer, et pour créer des opportunités d'échanges entre les fondations. Constatant que les deux organisations avaient des activités très proches, qu'elles dialoguaient avec les mêmes interlocuteurs, elles ont souhaité se regrouper et représenter le secteur philanthropique d'une seule et même voix.

La première étape de cette transformation a reposé sur la création d'un projet commun, « Philanthropy advocacy initiative » qui avait pour objectif un plaidoyer à l'échelle de l'Union européenne visant à : obtenir une meilleure reconnaissance du secteur philanthropique, améliorer le cadre juridique facilitant les dons transfrontaliers, protéger le secteur en lien avec les droits fondamentaux et collaborer plus étroitement entre institutions européennes, secteur public et secteur philanthropique.

En novembre 2020, le processus de fusion a vraiment débuté et la crise sanitaire a accéléré le mouvement car elle a mis en évidence la nécessité de collaborer. La nouvelle vision de Philea a été créée dans un esprit collaboratif via des groupes de travail et des consultations.

Aujourd'hui Philea regroupe 10 000 fondations en Europe⁽³⁾. Ses objectifs sont : promouvoir une meilleure connaissance du secteur en travaillant notamment avec des chercheurs ;développer les opportunités d'apprendre ensemble ; collaborer sur les thématiques de démocratie, du climat et des inégalités de façon intersectionnelle ; continuer à représenter le secteur auprès des institutions européennes ;développer la communication sur la philanthropie ; encourager les fondations et autres membres à anticiper, à réfléchir à long terme.

(1) EFC est une association internationale de fondations et d'entreprises mécènes européennes : www.efc.be

(2) Donors and Funders Network in Europe est une plateforme d'optimisation de coopération bilatérale et multilatérale entre les différents réseaux nationaux de fondations : <https://philea.eu/>

(3) Sur 147 000 fondations recensées en Europe

Jean-Louis Bancel, président de la Fondation d'entreprise Crédit coopératif

De son expérience professionnelle qui l'a conduit à beaucoup travailler dans des projets de regroupements, Jean-Louis Bancel tire une conclusion : dans les démarches d'altruisme, ce sont les idées qui font bouger le monde, pas l'argent. Et l'altruisme mène à l'altérité, c'est-à-dire la reconnaissance de la différence de l'autre. Il n'y a pas de collaboration possible sans cela.

Les initiatives, conçues dans un esprit d'altruisme, et en collaboration, contribuent à faire bouger les lignes. Deux exemples dans lesquels le Crédit Coopératif a été moteur : la création de la fédération européenne des banques éthiques et alternatives et la mise en place d'un financement alternatif, une taxe sur les activités de change, à l'image de la taxe Tobin sur les transactions financières, qui a permis de financer des projets en faveur des pays en voie de développement, notamment à travers des ONG. Aujourd'hui, au Quai d'Orsay, il existe un secrétariat de financements alternatifs. Un autre exemple inspirant : l'alliance coopérative internationale, une des plus anciennes ONG internationales, a décroché 8 millions d'euros de l'Union européenne pour aider au développement des coopératives sur le modèle européen en Afrique. On pourrait aussi imaginer un partenariat avec l'Union Européenne pour faire avancer le modèle des fondations.

À l'international, les actions de développement sont principalement financées par les gigantesques fondations américaines. Le modèle français de fondation a sa propre identité et, même si ses moyens sont inférieurs, il a aussi un rôle à jouer pour le développement. Cet engagement est aussi réfléchi au sein du CNDSI (Conseil national pour le Développement et la Solidarité) mis en place par le MEAE et dans lequel les fondations sont représentées.

Plénière

3

Judi 7 avril 2022 / 9h00 – 10h00

ÊTRE ENSEMBLE FACE AUX BOULEVERSEMENTS

Deux notions fondamentales sont au cœur de l'engagement : l'esprit de solidarité et l'esprit d'équipe incarnés dans cette plénière par des acteurs engagés.

L'ESPRIT DE SOLIDARITÉ, CELA S'INCARNE !

Cette table ronde ouvrait une fenêtre sur la situation ukrainienne à travers le témoignage de représentants d'une association et d'une fondation ukrainienne.

Les intervenants

Dmytro Atamanyuk, président d'AMC France-Ukraine

Maryna Kumeda, responsable du développement et des partenariats d'AMC France-Ukraine

Eugenia Mazurenko, directrice de Zagoriy Family Foundation

Benoît Miribel, président du Centre français des Fonds et Fondations

Delphine Moralis, directrice générale de Philea

Atelier modéré par **Edwige Coupez**

Introduction de **Benoît Miribel**, président du Centre français des Fonds et Fondations

Dans les situations d'urgence humanitaire, il est important que les actions des fondations et celles de la société civile s'articulent bien avec

les besoins identifiés auprès des populations vulnérables. Il faut également que les élans de générosité soient encadrés pour répondre véritablement aux besoins ciblés. Dans le cas de la crise ukrainienne, lors de la réunion du 10 mars au Centre de Crise du ministère des affaires étrangères, il a été évoqué que près de la moitié des acheminements sont restés à la frontière et ne correspondaient pas à des besoins préalablement identifiés avec des partenaires fiables sur le terrain. Nous n'oublions pas tous les conflits actuels tels que le Yémen, le Sud-Soudan et bien d'autres non médiatisés. L'Ukraine est en Europe, à nos portes et nous devons nous mobiliser efficacement pour répondre aux besoins des personnes déplacées ou réfugiées qui perdent tout, du jour au lendemain. C'est dans ce cadre que nous avons organisé cette session spéciale avec le témoignage d'une fondation ukrainienne

Eugenia Mazurenko, directrice de la Zagoriy Foundation

Nul ne pouvait imaginer le retour d'une guerre en Europe au XXI^e siècle. Les habitants de Boutcha, après être restés à l'abri plusieurs jours dans leurs caves, ont rejoint l'ouest de l'Ukraine considéré comme moins dangereux. La plupart des maisons ont été pillées, les véhicules ont été détruits par des tanks. Chaque Ukrainien s'implique maintenant dans l'action commune.

Créée en 2015, la Zagoriy Foundation appartient à la famille Zagoriy et est membre de Philea. Jusqu'à la guerre, elle fonctionnait sur la dotation familiale issue de leur entreprise pharmaceutique. Elle dispose d'un budget global d'un million et demi de dollars environ pour promouvoir la culture philanthropique. Elle finance des études sur l'action philanthropique et apporte son soutien à des fondations ukrainiennes. Elle a été amenée à deux reprises en deux ans à un changement de cap stratégique ; pendant la pandémie et au début de la guerre en Ukraine.

La priorité de Ukrainiens est actuellement de soutenir l'armée qui protège le pays et lui permet de survivre. La famille Zagoriy a également décidé d'attribuer la totalité de son budget à l'armée. Le secteur associatif ukrainien se mobilise massivement et plus que jamais les associations que la Fondation soutient en temps normal ont besoin d'aide financière. Tous les acteurs du pays agissent et réorientent leurs actions pour venir en aide à ces associations. Les fondations ont pour mission de faire le lien entre ces structures et les donateurs à l'étranger. Les entreprises ukrainiennes soutiennent également les associations, les unités territoriales et l'armée.

Delphine Moralis, directrice générale de Philea

La guerre en Ukraine a poussé 4 millions de personnes à fuir leur pays, 65% d'entre elles sont des enfants ; 2,5 millions se sont réfugiées en Pologne. La Russie met en place une stratégie de désinformation et d'attaques envers la société civile.

Philea s'est senti concernée par cette actualité et a décidé d'agir : elle a premièrement publié le 24 février 2022 une déclaration de soutien à l'Ukraine et à la société civile. Puis, avec le Centre français des Fonds et Fondations (CFF), elle a créé une plateforme⁽¹⁾ en ligne permettant aux acteurs philanthropiques mais aussi aux ONG et réseaux locaux ukrainiens de faire connaître leurs activités. En trois semaines, 174 millions d'euros ont été annoncés sur la plateforme. Cet outil permet de donner de la visibilité à ce qui se passe sur place et de coordonner les organisations. Enfin, la mise en place régulière d'une série de réunions informelles s'appuyant sur les témoignages d'acteurs du terrain, d'experts de la question des droits de l'Homme et de spécialistes des crises humanitaires, permet de donner des consignes d'action aux fondations. Ces réunions ont montré l'importance d'agir à l'échelle locale pour l'aide humanitaire. Les autres crises, telles qu'au Yémen ou en Éthiopie, ne doivent pas pour autant être oubliées. Pour éviter cela, il est nécessaire de mobiliser davantage de solidarité.

Afin d'agir correctement dans un pays en crise, il faut travailler avec les acteurs de terrain et les ONG professionnelles et veiller à ne pas déstabiliser la société civile. Il faut également avoir de la flexibilité dans les financements. Parmi les initiatives philanthropiques utiles, celle de la Fondation de France, par exemple, qui réfléchit aux conséquences à long-terme de la crise.

Dmytro Atamanyuk, président d'AMC France-Ukraine

Depuis 2014, l'association AMC France-Ukraine soutient le système de santé ukrainien ainsi que les victimes de guerre à l'Est du pays. Elle livre du matériel médical pour rééquiper les hôpitaux, notamment ceux qui ont été bombardés. Ses partenaires, - médecins, ONG, hôpitaux, collectivités locales -, rapportent que des dizaines de milliers de personnes ont été blessées et que leurs besoins sont croissants ; elles demandent principalement des troussees médicales d'urgence, des médicaments pour les hôpitaux et des ambulances pour évacuer les blessés ukrainiens. AMC récolte les dons et subventions des partenaires permettant d'acheter du matériel, elle constitue des convois et en assure l'expédition aux hôpitaux ukrainiens. Son aide parvient directement sur l'intégralité du territoire, sauf à Marioupol qui est assiégée. Jusqu'ici, grâce aux dons des partenaires français, dix-huit semi-remorques de consommables et quarante-quatre ambulances ont déjà été envoyées. Huit autres ambulances sont en préparation et rejoindront l'Ukraine en fin de semaine. Cette aide provenant de la solidarité européenne est inférieure aux besoins réels du terrain mais elle est significative ; elle doit être poursuivie. Ce matériel est coûteux ; il faut compter entre deux et trois mille euros pour une trousse de secours, et des dizaines de milliers d'euros pour une ambulance.

Maryna Kumeda, responsable développement et partenariat d'AMC France-Ukraine

Quatre millions de personnes ont quitté l'Ukraine. La Pologne, la France mais également d'autres pays voisins, ainsi que des entreprises et des associations ont témoigné d'un important élan de solidarité envers l'Ukraine. 38 millions d'Ukrainiens ont en revanche choisi de rester dans leur pays afin de le défendre et de le préserver ; cette résistance s'est traduite par la réouverture d'entreprises, d'hôpitaux, d'écoles, et de journaux. La création de la Fondation pour l'Ukraine, projet porté par l'AMC France-Ukraine, mobilisera les soutiens, portera sur un grand panel d'ambitions et visera à agir pour la reconstruction de leur pays.

(1) Pour en savoir plus sur la plateforme « Philanthropy for Ukraine » : <https://philanthropyforukraine.eu/>

L'ESPRIT D'ÉQUIPE, ÇA SE TRAVAILLE !

Ryadh Sallem est un athlète d'handisport polyvalent : il est champion paralympique de natation, de basketball et de rugby fauteuil. Il est aussi un acteur engagé pour l'intérêt général : fondateur de l'association Cap Sport Art Aventure Amitié, il est également à la tête d'un projet de cité universelle dans le 19^e arrondissement à Paris et porte-parole pour la plateforme ESS 2024, qui prône les valeurs de l'économie sociale et solidaire au cœur du projet olympique et paralympique, et cherche à faire des prochains Jeux Olympiques un événement écologique, inclusif et solidaire. Il livre ici son expérience sur ce qui est essentiel à l'établissement et au maintien d'un esprit d'équipe.

L'intervenant

Ryadh Sallem, champion paralympique, champion d'Europe, fondateur de Cap Sport Art Aventure Amitié (CAPSAAA)

Atelier modéré par **Edwige Coupez**

Ryadh Sallem, fondateur de CAP SAAA

Les leviers favorisant l'esprit d'équipe reposent sur :

- Un bon équilibre dans l'ego (en avoir, mais pas trop)
- Une bonne transmission des valeurs de l'équipe, le partage de la culture de l'organisation dans laquelle on est engagée
- La présence d'un chef

Le mot équipe vient du Moyen-Âge ; il fait originellement référence à l'équipage des marins. Tous, une fois à bord du bateau, partageaient une même destinée, entre vie et mort. Dans le sport, l'esprit d'équipe est fondamental et requiert des adaptations. Il est fondamental d'accepter son rôle au sein d'une équipe et d'agir conformément à celui-ci afin d'avancer collectivement. Il faut aussi un objectif commun, cela demande du temps et des mises à l'épreuve. Il y a des managers et des leaders, souvent ce ne sont pas les mêmes personnes.

Il y a plusieurs statuts dans le milieu associatif : bénévole, étudiant, service civique, salarié. Ils n'ont pas les mêmes motivations et besoins. Il faut harmoniser cette organisation complexe. Dans un projet, il peut y avoir des intérêts différents mais ce qui compte, c'est qu'ils sont au service du projet. Il faut chercher les talents de chacun et manager différemment selon les profils.

Le monde de l'entreprise ESS s'inspire de l'associatif mais attention, il peut y avoir des déviations ; l'ivresse de l'argent peut gâcher la première intention et les valeurs. C'est important de maintenir une vraie sincérité : être au service de l'entreprise et de la société. Une figure peut être source d'inspiration, c'est celle du leader-serviteur, c'est-à-dire quelqu'un qui a la capacité d'embarquer les gens et d'être au service des autres.

Créée à l'occasion d'un concours gagné avec le groupe GA, la cité universelle (2) se situe dans le 19^e arrondissement à Paris. Elle est un bâtiment qui intègre tout le monde, sans exception. Elle représente un projet emblématique de ce que pourrait être l'inclusion dans les années à venir.

« Ce qui fait la force des Hommes repose sur leur capacité à prendre en compte les plus vulnérables. »

(2) Pour en savoir plus sur la « cité universelle » : www.ga.fr/nos-realizations/bureaux-neufs/cite-universelle

Plénière

4

Vendredi 8 avril 2022 / 10h00 – 11h00

POINT D'ÉTAPE DE L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE DU CFF

Le CFF a chargé le cabinet Ezalen de réaliser l'évaluation de sa stratégie 2016-2021 ; les premiers résultats sont présentés accompagnés des réponses au sondage Mentimeter réalisé en ligne au cours de la session.

Les intervenants

Cécile Cassin, directrice générale de la Fondation pour l'Université de Lyon

Étienne Fiessinger, co-fondateur d'Ezalen

Rémi Legrand, co-fondateur d'Ezalen

Philippe Mayol, directeur général de la Fondation Terre Solidaire (en visio)

Benoît Miribel, président du Centre français des Fonds et Fondations

Thibault de Saint-Simon, directeur général de la Fondation Entreprendre

PRÉSENTATION DES PREMIERS RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DU PLAN STRATÉGIQUE 2016-2021 DU CFF

RAPPEL DES MISSIONS DU CFF

L'évaluation doit permettre de faire le point sur les quatre orientations qui avaient été décidées en 2016 :

- « **Représentation du secteur et plaidoyer** » : renforcer la mission de plaidoyer et le rôle du CFF comme représentant du secteur des fondations et fonds de dotation
- « **Adhésions, développement et mise en réseau des adhérents** » : développer les adhésions et animer une dynamique de réseau entre les adhérents
- « **Services et accompagnement** » : améliorer l'accompagnement et les services proposés aux adhérents
- « **Développement du secteur** » : Contribuer au développement et à la transformation du secteur

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

Les questions posées :

- Le projet stratégique a-t-il atteint ses objectifs ?
- Dans quelle mesure les adhérents ont-ils contribué à la mise en œuvre de ce projet ?
- Quelle a été leur perception de l'avancée du projet ?
- Quels sont les principaux enjeux à intégrer à l'avenir dans la stratégie du CFF ?

Méthodologie

Première étape : Ezalen a conduit une série de vingt-huit entretiens auprès de quarante acteurs différents (adhérents, anciens adhérents, prospects, administrateurs, prescripteurs, salariés, ...). Puis, à la fin du mois de janvier 2022, le CFF a diffusé un questionnaire à l'ensemble des adhérents et a obtenu quatre-vingts réponses constituant un corpus représentatif. Enfin, s'est tenue une discussion sur les résultats du questionnaire.

SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE 2016-2021

SUR LES CINQ ORIENTATIONS

- **Représentation du secteur** : la répartition des adhérents reste équilibrée et représentative de ce qu'est le secteur aujourd'hui (étude de l'évolution sur 10 ans)
- **Plaidoyer** : plusieurs actions ont été mises en place (Constitution d'une commission, présence du CFF dans des commissions parlementaire, actions de plaidoyer)
- **Adhésions, développement et mise en réseau des adhérents** : évolution positive. Le CFF compte aujourd'hui 372 adhérents. Mais avec un taux d'attrition de 15%, il faut travailler à une meilleure fidélisation des adhérents. Pour cela, l'activité des cercles est un atout majeur.
- **Service et accompagnement** : plusieurs actions mises en place (structuration et financement des cercles, prospection, service d'informations juridiques, partenariats, lancement d'un ambitieux projet digital, réunions et plateforme d'actions face aux situations d'urgence – Covid et Ukraine –) et la hausse des moyens financiers du CFF ouvre la possibilité de lancer de nouvelles actions.
- **Développement du secteur** : augmentation du nombre d'abonnés, des posts et des consultations en ligne ; mais doit se développer encore davantage.

SUR LA PARTICIPATION DES ADHÉRENTS À LA MISE EN ŒUVRE DES AXES STRATÉGIQUES

Elle a été évaluée à partir de trois axes : la motivation, l'implication et l'ouverture.

- **Motivation** : deux motivations principales à l'adhésion au CFF : le partage d'expérience et la mise en réseau, ce qui confirme l'utilité de l'association et le sens du devoir que ressentent les membres vis-à-vis de leur secteur.
- **Implication** : 46% des adhérents interrogés ont répondu que leur organisation prenait rarement part aux actions du CFF, c'est donc un axe de progression. 28% ont exprimé une participation occasionnelle et 26% une participation régulière.
- **Ouverture** : deux tiers des adhérents interrogés ont déclaré adhérer à d'autres structures. Un résultat qui engage à développer une logique de benchmark et à réfléchir à davantage de coopération.

SUR LA PERCEPTION DES ADHÉRENTS SUR LES RÉALISATIONS DU PROJET STRATÉGIQUE

Plutôt positive : 80% des interrogés considèrent que le CFF répond globalement aux attentes des adhérents. Mais attention : seul 1% des adhérents interrogés connaît précisément les points prioritaires du plan stratégique du CFF ; il ne s'agit donc pas d'un référentiel pour eux.

■ Sur l'axe Plaidoyer, représentativité et visibilité du secteur

- Retours positifs : le CFF apparaît comme un porteur de l'unité du secteur et possède une légitimité d'action
- Axes de progrès : manque de souffle (absence de vision ou manque d'ambition). Quelques limites sont liées à l'équilibre en son sein entre les grandes familles, la question Paris/province et la place faite aux petites structures

■ Sur l'axe Adhésions et mise en réseau

- Retours positifs
- Axe de progrès : fort potentiel sur les sujets de la relation aux adhérents, de la mise en réseau, de la fidélisation et de la communication

■ Sur l'axe Service et accompagnement des adhérents

- Retours positifs : la tonalité et l'ambiance des événements est appréciée. Également les actions structurées comme les coalitions ou encore l'adaptation au contexte sanitaire (réunions à distance)
- Axes de progrès : un quart des membres interrogés a estimé qu'il n'y avait pas eu d'avancée dans l'accompagnement et l'accès à l'expertise. La lisibilité, le packaging des offres, l'offre d'expertise sont jugés insuffisants ; les cercles sont appréciés mais pourraient être davantage orientés vers l'action avec des feuilles de route d'actions collectives

■ Sur l'axe Développement du secteur

- Retours positifs : sont particulièrement appréciés le processus de régionalisation (amorcé en 2020 et de plus en plus visible) et l'implication marquée du CFF à l'échelle européenne.
- Axes de progrès : investissement dans des causes sociales majeurs, coordination avec les autres organes de représentation du plaidoyer, mesure de l'impact (sujet difficile) sur lequel beaucoup souhaite un approfondissement.

SYNTHÈSE

- Le CFF a renforcé sa visibilité mais peut aller plus loin pour faire reconnaître les actions des fonds de dotation et des fondations ainsi que leur capacité à contribuer au progrès et à l'innovation sociale
- La transformation interne du CFF a permis de dégager des marges de manœuvre financière pour mettre en place davantage d'actions avec une équipe renouvelée
- Le développement du CFF suit à peu près les tendances du développement du secteur ; cette dynamique pourrait s'améliorer
- Le CFF doit continuer de travailler sur la proximité et la mobilisation du réseau des fonds et fondations, et encourager les actions collectives
- Les initiatives du CFF pour faire progresser le secteur ont été encouragées et saluées : cercles, coalitions ... Ce type d'action structurée mobilisant les acteurs du secteur doit être encouragé
- L'attente forte autour de l'accompagnement et des services vis-à-vis des adhérents doit être bien prise en compte

ET ENSUITE ?

LES ENJEUX PRIORITAIRES FUTURS À INTÉGRER AU PROCHAIN PLAN STRATÉGIQUE DU CFF, PAR ORDRE DÉCROISSANT D'IMPORTANCE :

- Le renforcement du plaidoyer et la visibilité du secteur (pour 40% des adhérents)
- La professionnalisation du secteur et des adhérents
- L'investissement dans de nouvelles causes ou de nouvelles thématiques (intégration sociale, démocratie, développement durable, recherche, ...)
- L'action collective entre adhérents, une plus grande collaboration entre adhérents, notamment pour faciliter la mise en place d'actions
- Le développement du réseau des adhérents et de la territorialisation de l'action
- La dimension internationale et la coopération inter-structures

LES QUATRE PRINCIPAUX DÉFIS POUR LE CFF DANS LES PROCHAINES ANNÉES :

- Créer, consolider ce grand récit qui montre que la liberté d'engagement pour les autres est un grand bien social, facteur de progrès, un lieu pour penser les évolutions de la société et la réenchanter
- Favoriser la coopération et l'action collective
- Développer la capacité d'intervention et d'innovation du secteur notamment à travers l'action collective
- Renforcer l'offre de services pour consolider la valeur ajoutée du CFF

ENQUÊTE RÉALISÉE SUR MENTIMETER ATELIER DES FONDATIONS 2022

D'après-vous...



LE PLAIDOYER

Quels sont les leviers pour donner davantage de force et d'ambition au plaidoyer des Fonds et Fondations ?

78% LA COOPÉRATION

Porter le plaidoyer collectivement avec les autres acteurs du secteur non lucratif.

44% LE CONTENU

Porter le message du plaidoyer selon des formats et des tonalités très variés pour s'adresser à tous les publics.

10% L'INTERNATIONAL

Appuyer la dimension internationale du plaidoyer via une approche européenne, voire au-delà.

16% LE FOCUS

Centrer le plaidoyer sur le thème unique choisi collectivement.

Qu'est-ce qui vous permettrait d'être mieux associés aux actions de plaidoyer du CFF ?

68%

Pouvoir contribuer à la construction du contenu

58%

Être outillé pour contribuer au relais des actions du plaidoyer

32%

M'aider à monter en compétences

19%

Je fais confiance au CFF pour agir pour moi



LA MISE EN RÉSEAU

Classement par ordre de priorité des trois propositions suivantes relatives à la mise en réseau :

- 1 D'avantages d'actions collectives et de synergies entre acteurs
- 2 Le développement d'actions informelles visant à densifier le réseau
- 3 L'extension du réseau



LES OFFRES DE SERVICE

Les services que vous attendriez du CFF par ordre de priorité

- 1 Renforcement de la professionnalisation des adhérents à travers le conseil et la formation
- 2 Promotion et valorisation des actions des adhérents à l'interne et l'externe du CFF.
- 3 Conseils juridiques et fiscaux

Sur quelles expertises particulières attendriez-vous le CFF pour vous accompagner ?

- 52% Gestion, capitalisation, évaluation d'un projet
- 45% Communication, plaidoyer
- 46% Révision, évaluation d'un projet stratégique
- 28% Gestion financières, fiscales, RH, etc.

Ateliers
**ENJEUX
DU SECTEUR
ET STRATÉGIE
DU CFF**

Atelier 5

Jeudi 6 avril 2022 / 11h30 - 12h45

MIEUX CONNAÎTRE LA CAPACITÉ D'INNOVATION DE NOTRE SECTEUR POUR MIEUX LA FAIRE RECONNAÎTRE

La capacité d'innovation de notre secteur est une de ses qualités essentielles mais elle est encore peu reconnue. Comment peut-on la caractériser et quels en sont les leviers ? Cet atelier propose d'explorer ces questions et d'ouvrir une réflexion sur les voies d'une meilleure reconnaissance.

Les intervenants

Pascal Andrieux, délégué général de la Fondation Handicap Malakoff Humanis

Philippe Galez, président de l'Université Savoie Mont-Blanc et représentant de France Universités

Antonin Grégorio, directeur de Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée

Denis Le Squer, directeur général de la Fondation pour l'Audition

Denis Metzger, président de BreakPoverty

Atelier modéré par Floriant Covelli, directeur de l'Institut français du Monde associatif

EN BREF

Les fondations et fonds de dotation sont fondamentalement des acteurs innovants. En appui sur le monde associatif, ils inventent de nouvelles façons d'agir et contribuent à combler les manques dans les prises en charge actuelles par les politiques publiques. Cette capacité mérite toutefois d'être mieux connue et reconnue.

Quels sont les leviers d'innovation caractérisant le secteur ?

- La culture et les compétences des fondations qui peuvent être mises au service du projet
- La gouvernance pour sa capacité à porter les enjeux d'innovation, à impliquer les bénéficiaires et à s'ouvrir aux partenaires et autres acteurs pertinents
- La capacité à animer des communautés de solutions, à être faiseur d'alliances et accélérateur de synergies entre des acteurs différents

Comment rendre compte de la contribution du secteur à l'innovation ?

Évaluer l'innovation

■ Avec pour objectifs de :

- S'assurer de la pertinence des innovations en regard des attentes des publics
- Tirer les enseignements et faire progresser l'action
- Convaincre pour rallier de nouveaux partenaires
- Permettre à l'innovation de se diffuser et de passer à l'échelle

■ Et en adoptant une méthode adaptée :

- Mieux outiller l'évaluation de l'innovation
- Accepter le temps long, parfois plusieurs années, avant de pouvoir mesurer pleinement les effets de l'innovation
- Mobiliser des regards extérieurs, et notamment la recherche
- S'intéresser, au-delà des impacts, aux process qui sont vecteurs d'innovation

Échanger et communiquer

- Inciter chaque fondation à communiquer davantage sur ses propres innovations
- Accompagner le secteur pour qu'il déploie des stratégies partenariales de manière à diffuser ses innovations dans ses écosystèmes
- Faire plateforme collective pour valoriser l'ensemble des innovations du secteur, ou encore au sein des cercles de pairs, qui existent déjà au sein du CFF et qui pourraient être élargis à de nouvelles thématiques

Développer le plaidoyer

- Inscrire l'innovation par les fondations et les associations dans une vision de l'intérêt général articulée entre tiers secteur et puissance publique
- Porter un plaidoyer pour un « Crédit Impôt Recherche Innovation » pour le tiers secteur, de façon à inciter la recherche et développement à forte utilité sociétale, par exemple par des exonérations de taxe sur les salaires

SYNTHÈSE DES INTERVENTIONS

Introduction de Floriant Covelli, directeur de l'IFMA

L'innovation sociale consiste à « élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations. Elle passe par un processus en plusieurs démarches : l'émergence, l'expérimentation, la diffusion et l'évaluation⁽¹⁾ ».

L'Institut Français du Monde Associatif a pour mission de renforcer la connaissance du monde associatif en cartographiant l'ensemble des besoins de connaissance des associations mais aussi de leurs partenaires publics et privés, et en soutenant la production de recherches pour répondre à ces besoins. Parmi les douze grands enjeux qu'il a identifiés, celui de l'innovation sociale.

Sur cette question, deux notions sont fondamentales : les modèles socio-économiques d'intérêt général et la création de valeur.

- Les modèles socio-économiques décrivent la façon dont une structure d'intérêt général va mobiliser non seulement des financements diversifiés, mais aussi des ressources humaines et de l'engagement bénévole, et enfin des ressources partenariales. Ils constituent un levier d'innovation caractérisé par le croisement de compétences différentes à travers alliances et partenariats, ou encore la mobilisation d'expertises de terrain portés par les bénévoles ou les bénéficiaires
- La création de valeur est une nouvelle approche pour rendre compte de l'innovation sociale. Aujourd'hui, s'exprime le besoin de pouvoir rendre compte non seulement des résultats, mais aussi de la façon dont on transforme la société. C'est-à-dire pas seulement des indicateurs quantitatifs d'impact, mais aussi des processus qu'on met en œuvre et qui sont des leviers d'innovation. Alors, avec quels outils ?

Denis Le Squer, directeur général de la Fondation Pour l'Audition

Quelles innovations la Fondation Pour l'Audition porte-t'elle ?

Créée en 2015, la Fondation Pour l'Audition est elle-même un projet d'innovation sociétale. Par ses actions et expériences, elle joue un rôle de facilitateur, d'accélérateur et de coordinateur pour l'écosystème des personnes sourdes ou mal entendant et plus largement tous ceux qui gravitent autour⁽²⁾ d'elles mais qui ne collaboraient pas ou très peu.

La fondation mène une action de prévention pour expliquer l'importance et la fragilité du capital auditif, elle vise à accompagner à chaque étape de leur vie les personnes concernées, cherche à changer le regard du grand public sur les surdités ou la malentendance, à accélérer les recherches en faveur des innovations pour la réparation plutôt que pour la compensation⁽³⁾, et cela en facilitant les relations entre toutes les parties prenantes.

La fondation met en œuvre des expérimentations qui ne peuvent être prises en charge par les pouvoirs publics. Un exemple, la création d'un institut de recherche, L'institut de l'Audition, centre de l'Institut Pasteur, en partenariat avec l'Institut Pasteur, qui réunit une centaine de chercheurs et une dizaine d'équipes. Ils travaillent à la mise en œuvre d'innovations de rupture.

Comment rendre compte de la capacité d'innovation dans vos processus d'évaluation ?

L'évaluation doit être considérée comme un outil, et non comme une fin en soi, d'aide à la prise de décision au service de l'innovation sociale. Elle nécessite au préalable des échanges avec les personnes concernées et une bonne connaissance des attentes et du contexte.

Aujourd'hui après un premier cycle exploratoire pour comprendre et appréhender ses possibles champs d'intervention, la fondation est confrontée à la problématique de faire des choix. À titre d'exemple, la fondation s'est intéressée au mentorat pour accompagner les jeunes sourds ou malentendants en études supérieures. Elle a mis en place un dispositif avec des associations pour les aider, car ils connaissent un taux de décrochage scolaire quatre fois supérieur à la moyenne, mais ce jeune projet n'a pas intéressé beaucoup d'étudiants pour le moment. À travers l'évaluation, nous cherchons à comprendre si cela vient de la qualité du projet, pourtant confirmée, d'une mauvaise diffusion du programme ou de la concurrence d'autres dispositifs. Le facteur temps est important pour la mesure d'impact.

(1) Définition issue du rapport de synthèse du groupe de travail du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire de 2011

(2) Les médecins, les chercheurs, les ORL, les audio-prothésistes, les orthophonistes, les psychologues, les psychiatres

(3) Telles que l'appareillage

Antonin Grégorio, directeur général de Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD)

Quelles innovations l'initiative TZCLD porte-t-elle ?

TZCLD cherche à éradiquer le chômage de longue durée évalué aujourd'hui à 2 millions et demi de personnes en France. Le caractère innovant de l'approche repose sur un constat : d'un côté il y a pénurie d'emploi, et de l'autre côté les chômeurs de longue durée, toujours les mêmes. Depuis 45 ans, l'État a fait le choix du chômage plutôt que de l'emploi. TZCLD propose d'inverser la démarche, et d'activer les dépenses passives pour financer la création d'emplois supplémentaires en réponse à des besoins locaux non couverts, plutôt que de financer la privation d'emploi à travers le chômage. C'est possible parce qu'au niveau local, il existe des emplois non pourvus et en face, des personnes privées d'emploi mais qui veulent travailler. La question est comment créer la rencontre. L'argent ne constitue pas une barrière dans la mesure où le budget que l'État consacre à la création d'emplois est de 48 milliards d'euros par an.

TZCLD, c'est aussi une innovation de méthode structurée en trois temps. Tout d'abord une phase expérimentale, entre 2016 et 2021 sur dix territoires afin de confirmer les fondamentaux. Puis une phase d'extension du projet sur soixante territoires. Enfin, d'ici 2026, devrait être mise en place la nationalisation du projet.

Quels sont vos leviers d'innovation ?

Notre innovation principale, c'est la mise en place d'une gouvernance locale au service d'une stratégie territoriale partagée qui repose sur une méthode « Faire avec » les personnes. Ainsi est créé, au niveau local, un comité pour l'emploi qui réunit les parties prenantes, entreprises locales, services de l'État, personnes privées d'emploi. Véritable espace d'interconnexions, il permet la rencontre entre les acteurs publics et privés qui partagent le même territoire mais ne sont jamais parlés. En son sein, toute personne incarne une voix et par conséquent a un vrai pouvoir d'action. Le rôle des membres du comité est double : définir ce qu'est la privation d'emploi et définir des activités à développer qui ne doivent pas être en concurrence avec les secteurs privé et public.

Quelle est votre approche de l'évaluation ?

Il ne faut pas craindre que l'évaluation mette en évidence ce qui ne marche pas et ni les impensés d'un projet. Pour avancer dans la reconnaissance de la capacité d'innovation du secteur, deux questions sont fondamentales : la mise en place et le financement de l'évaluation, puis la diffusion des résultats en France et à l'international. Nous avons monté un laboratoire de recherche, nous avons beaucoup de ressources, mais pas en anglais. C'est dommage car cette ressource est utile.

Denis Metzger, président de BreakPoverty

Quelles innovations le fonds de dotation BreakPoverty porte-t-il ?

BreakPoverty a pour mission de réparer l'ascenseur social et d'agir sur la pauvreté pour corriger une situation alarmante : la France est l'avant dernier pays de l'OCDE en termes d'égalité des chances. Son public bénéficiaire, ce sont les enfants et les jeunes. Sa démarche repose sur la compréhension des dysfonctionnements afin d'agir sur les causes plutôt que sur les conséquences. BreakPoverty est un think-tank, en contact avec le terrain, à la fois ingénieur et maître d'ouvrage dans la conception et la mise en place de solutions.

Parmi les moyens d'actions, le mentorat⁽¹⁾ est essentiel, c'est d'ailleurs un dispositif sur lequel l'État a mis des moyens. Se rendant compte que les jeunes les plus fragilisés, notamment ceux suivis par l'ASE, n'y ont pas accès, Break Poverty a porté un projet d'adaptation du dispositif. Autre axe : encourager les entreprises à s'engager dans le mécénat social, c'est pour cela que Break Poverty a défendu la hausse du plafond de don ouvrant droit à réduction fiscale, de 5 000 € à 20 000 €, pour les TPE/PME en 2020.

Quels sont vos leviers d'innovation ?

Une des clés de l'innovation de notre démarche, ce sont les alliances territoriales que nous créons pour associer autour du projet associations, entreprises et puissance publique. Cela s'accompagne de la mise en place d'un outil collectif, une plateforme ouverte à toutes les parties prenantes, qui permet de poser et partager un diagnostic territorial, des informations sur les types de contrats possibles, des objectifs chiffrés, du suivi et du reporting.

Quelle est votre approche de l'évaluation ?

La culture de l'impact n'est pas la même chose que la culture du résultat. La première a été saisie par des chercheurs, car elle est complexe. Mais avant elle, il y a la culture du résultat qui a souvent disparu des projets associatifs car les associations sont anesthésiées par l'argent public. En effet, les associations vivent au rythme des subventions annuelles, elles ne savent qu'en décembre si celles-ci seront reconduites pour l'année suivante. Notre rôle de philanthropes est de casser ce rythme pour leur donner une chance de croître et d'adopter cette culture du résultat, essentielle.

(1) Le mentorat consiste à la prise en charge de l'enfant par un adulte extérieur au cercle familial de l'enfant

Quelles innovations la Fondation USMB porte-t-elle ?

Les fondations liées aux établissements d'enseignement supérieur existent depuis longtemps. La loi « libertés et responsabilités des universités » de 2007⁽¹⁾ donne des outils spécifiques aux établissements d'enseignement supérieur et il existe désormais deux modèles de fondation liée aux universités : la fondation universitaire et la fondation partenariale. Les fondations d'université prennent souvent d'abord la forme de fondation universitaire puis, quand leurs moyens s'accroissent, elles évoluent vers une fondation partenariale.

Les périmètres d'action de ces fondations sont divers mais le critère récurrent, qui est un levier d'innovation, c'est le lien avec l'écosystème territorial. Ces fondations universitaires et partenariales font partie ou suscitent des alliances locales, entre entreprises, universités et collectivités locales, et c'est nouveau. Elles favorisent ainsi l'existence d'un lieu d'échange permettant aux établissements d'enseignement supérieur de mieux connaître les entreprises, et inversement.

Ces fondations et fondateurs sont innovants aussi par nature, car ils financent, aident, suscitent des projets d'innovation : recherche et innovation, innovation pédagogique, soutien à des projets d'initiative étudiante... Certains fondateurs sont d'ailleurs attentifs à financer des projets difficilement finançables par ailleurs.

Quels sont vos leviers d'innovation ?

Deux leviers sont essentiels : l'approche interdisciplinaire même si elle peut être compliquée à mettre en œuvre, et la co-construction des projets entre toutes les parties prenantes, même si cela prend du temps. Pour bien inclure l'université, les entreprises et les collectivités, il faut en outre une gouvernance agile, tripartite, c'est ce qui permet d'être réactifs.

Quelles innovations la Fondation Malakoff Humanis Handicap porte-t-elle ?

La Fondation Malakoff Humanis Handicap est une fondation d'entreprise dédiée au handicap. C'est une fondation d'expertise, pourvoyeuse de solutions, qui place l'innovation sociale au cœur de sa mission. Elle accompagne des projets et mène également des études, finance des programmes de recherche et préside des chaires universitaires. Elle accompagne des projets en émergence, en expérimentation, jusqu'à l'incubation si nécessaire, et qui intègrent une logique d'innovation sociale. Elle valorise la logique de pérennité, d'essaimage et de co-création.

Pour travailler sur le développement de l'emploi en entreprise des personnes en situation de handicap, la fondation a réuni plusieurs associations très différentes et a élaboré un projet d'emploi accompagné pouvant être ensuite repris par les pouvoirs publics et intégré dans les lois. D'abord expérimenté par la fondation qui s'est ensuite retirée, le projet a bien été repris par les pouvoirs publics et il est maintenant demandé à la fondation de revenir faciliter l'essaimage du dispositif.

Quels sont vos leviers d'innovation ?

Le risque, en tant que fondation d'entreprise, est de se retrouver « hors-sol » face à la problématique traitée. La fondation a associé des compétences internes en sollicitant des services internes, sur les data, le parcours client, la mise en relation avec des start-up, la communication, etc.

Quelle est votre approche de l'évaluation ?

Sur ce sujet très vulgarisé, mais complexe, la Fondation Malakoff Humanis Handicap s'est fait accompagner par des universitaires. Il n'y a pas de modèle, il faut intégrer dans la démarche : la définition d'indicateurs, la détermination du problème de méthodologie, la récupération des données du processus, et finalement la mise en place de la collecte de ces données.

Beaucoup de porteurs de projets demandent notre accompagnement sur l'évaluation de l'impact, mais si elle apparaît trop pesante, ils sont au contraire réticents. Pour les projets qui doivent être évalués, la mesure d'impact est intégrée dans la convention de mécénat en tenant compte du temps et des ressources que cela nécessite.

(1) Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités, Légifrance : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT00000824315/>

ÉCHANGES AVEC LES PARTICIPANTS

Quels leviers d'innovation identifiez-vous ?

Jean-Louis Bancel, président de la Fondation Crédit coopératif, rappelle que le secteur est confronté à un double enjeu « bien faire et faire savoir ». Il faudrait, pour y répondre, inventer individuellement ou collectivement des manières de circuler et de faire circuler, mais aussi mettre en place des outils permettant l'expression de savoirs.

Frédéric Bosqué, secrétaire du Fonds de dotation Solidarité pour un Développement humain, insiste sur l'importance des valeurs immatérielles nécessaires à la construction de coopération (c'est-à-dire établir une relation de confiance, prendre le temps de se connaître, d'accepter les enjeux des uns et des autres ...) mais elles ne sont pas, ou rarement, financées. C'est un champ d'engagement à investir pour les fondations et fonds de dotation.

Marie-Stéphane Maradeix, déléguée générale de la Fondation Daniel et Nina Carasso, confirme l'importance des valeurs immatérielles. Sa fondation a d'ailleurs lancé un appel à projet qui intègre le financement du temps de la connaissance et de l'apprentissage.

Quid de l'évaluation ?

Marie-Stéphane Maradeix, déléguée générale de la Fondation Daniel et Nina Carasso rappelle qu'il est important de procéder à l'évaluation, car elle permet l'amélioration des projets et de donner de la valeur au chemin et au point d'arrivée. La Fondation intègre de plus en plus de l'évaluation ex-ante. Par ailleurs, il n'existe pas une méthode d'évaluation, il faut s'adapter. En 2013, la fondation a mis en place, avec des porteurs de projet, une démarche collaborative de prototypage d'outils d'évaluation afin qu'ils s'approprient les méthodes d'évaluation (cf La Boussole de l'Art Citoyen⁽¹⁾).

Propositions des participants sur la question : comment mieux faire reconnaître la capacité d'innovation du secteur ?

- Développer la mesure des coûts évités (cf expérience menée par France Générosités⁽²⁾)
- Communiquer de façon stratégique auprès des parties prenantes (l'État, les collectivités, les entreprises, le grand public, ...). Une des missions du Centre français des Fonds et Fondations est de développer la connaissance de cette expertise et de la diffuser aux parties prenantes
- Créer un crédit d'impôt recherche d'innovation sociale (Un plaidoyer à porter pour le Centre français des Fonds et Fondations, en collaboration avec le mouvement associatif)
- Rendre la littérature du secteur philanthropique accessible et s'ouvrir aux travaux internationaux
- Financer des dispositifs permettant d'intégrer directement l'évaluation de l'innovation
- Réfléchir aux moyens d'évaluer les valeurs immatérielles, comme la confiance entre les acteurs d'un projet et d'un territoire, en associant des chercheurs

(1) La Boussole de l'Art citoyen, Fondation Daniel & Nina Carasso : www.fondationcarasso.org/wp-content/uploads/2019/02/La-Boussole-de-lArt-Citoyen-WEB.pdf

(2) 9 études de cas sur l'impact de la générosité, France Générosités, 17 novembre 2021 : www.francegenerosites.org/ressources/9-etudes-de-cas-sur-limpact-de-la-generosite-novembre-2021/

Atelier 6

Jeudi 7 avril 2022 / 11h30 – 12h45

PRÉVENIR LES RISQUES, QUELLES ACTUALITÉS ?

Comme tout secteur d'activités, celui des fondations et fonds de dotation est soumis à de multiples facteurs de risque. Cet atelier propose une présentation synthétique de l'étude réalisée à la demande du CFF en 2021 ainsi que des témoignages et réflexions sur la prévention de ceux-ci.

Les intervenants

Francis Charhon, fondateur du Blog Philanthropie

Isabelle Gougenheim, présidente d'IDEAS

Jérôme Kohler, fondateur de l'Initiative philanthropique

Loïc le Rudulier, directeur de l'audit et du contrôle interne chez Apprentis d'Auteuil

Atelier modéré par Jean-Marc Pautras,

délégué général du Centre français des Fonds et Fondations

[EN BREF]

Il s'agit ici de la prévention des risques qui peuvent concerner directement les fondations et fonds de dotation, dans des domaines très divers (financier, juridique, réputationnel ...), même si des outils internes ont été mis en place depuis une dizaine d'années.

La Fondation Apprentis d'Auteuil partage son expérience particulièrement aboutie, et décrit son engagement dans une démarche de cartographie des risques depuis plus de 10 ans. Cet exemple est repris par l'Institut IDEAS qui fait de l'élaboration d'une cartographie des risques un élément central dans son offre d'accompagnement, avec un impact significatif.

Un risque important est aujourd'hui lié à la méconnaissance du secteur, ce qui le rend vulnérable aux critiques, et qui pourrait remettre en question sa légitimité même, voire celle de la philanthropie.

SYNTHÈSE DES INTERVENTIONS

Jérôme Kohler, fondateur de l'Initiative philanthropique

Présentation de l'étude réalisée par Jérôme Kohler à la demande du CFF dont l'objectif est d'identifier les risques du secteur des fonds et fondations et d'en dresser une cartographie.

Dans un contexte d'accroissement du nombre des fondations et en particulier des fonds de dotation, les contrôles sont moins faciles. Si le secteur perd de sa crédibilité, sa stabilité et son développement seront mis en cause (perte de la confiance des donateurs, détérioration du dialogue avec les pouvoirs publics, déficit d'image etc). Il y a donc actuellement un enjeu très important sur ce sujet.

Dans la cartographie, cinq points de vigilance ont été identifiés, ils concernent :

- le respect du principe d'intérêt général. Parmi les dérives observées : le soutien à des activités lucratives, la confusion dans la communication entre activités commerciales et mécénat, l'utilisation de contreparties à titre privé, etc.
- le respect des règles juridiques et fiscales. Aujourd'hui il existe de nouvelles contraintes sur les listes de donateurs et l'émission des reçus fiscaux (cf Loi séparatisme⁽¹⁾). Par ailleurs, le mécénat en nature et de compétences éveillent des suspicions
- la gestion des finances. On peut citer notamment la dissonance entre placements et objet social
- la gouvernance. Le respect des règles et les bonnes pratiques sont essentiels afin d'éviter les conflits d'intérêt
- le risque informatique. Notamment la prise en otage des données, le détournement des dons.

Le secteur, pourtant en forte croissance, peine à envisager et traiter ces risques. Il faut savoir qui fait quoi et qui peut quoi. La loi séparatisme met en place des mesures de contrôles, mais ce qui compte beaucoup ce sont les moyens. Le secteur doit prendre en considération ces risques et se demander comment les appréhender collectivement.

Francis Charhon, président d'honneur du Centre français des Fonds et Fondations

Aujourd'hui, le risque le plus important est le risque systémique.

Un des problèmes majeurs est que le secteur n'est ni connu ni reconnu. Il est vulnérable aux critiques, notamment celle qui consiste à dire que les fondateurs sont des gens riches, ce qui est mal vu en France, et qu'ils se permettent de décider des politiques publiques, en écho aux critiques adressées aux grandes fondations américaines.

Il faut donc accroître la connaissance et la reconnaissance du secteur, et c'est un des rôles du Centre français des Fonds et Fondations. Cela nécessite une volonté collective et une stratégie ambitieuse pour la « cause fondation » au-dessus des causes des fondations et des moyens, et donc des moyens. C'est important de mobiliser l'aide de grands donateurs sur ce sujet.

Il faut aussi faire attention à bien clarifier l'identité du secteur, en particulier sa qualité de non lucratif. Si les limites entre lucratif et non lucratif ne sont pas claires, le dispositif fiscal risque d'être modifié au détriment de notre secteur.

Enfin, les alliances sont importantes, comme celle de la Coalition Générosité. En regroupant les énergies, on pourra mieux faire reconnaître le secteur comme essentiel à la société française et inciter l'État à mettre en place une politique philanthropique ambitieuse.

C'est donc important que le secteur consacre des moyens pour faire vivre et consolider son développement. Il faut créer un imaginaire positif de ce qu'est la philanthropie. Et s'il dispose d'une bonne image, le secteur pourra absorber les quelques difficultés inévitables, car elles ne sont pas systémiques.

(1) Loi n° 2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République, Légifrance : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043964778#:text=I,de%20neutralit%C3%A9%20du%20service%20public>.

Isabelle Gougenheim, présidente de l'Institut IDEAS

IDEAS propose un accompagnement bénévole aux associations, fondations et fonds de dotation, pour soutenir leur contribution à l'intérêt général. Cette démarche est fondée sur un ensemble de bonnes pratiques qui engage l'organisme dans une démarche d'amélioration continue, et lui permet de se porter candidat au Label IDEAS.

Le guide des bonnes pratiques ⁽¹⁾ s'attache aux enjeux d'une bonne gouvernance, de la transparence, et du pilotage et de l'évaluation.

Cette approche globale conduit à accorder une importance toute particulière à la prévention des risques, en accompagnant l'organisme dans la mise en place d'une cartographie des risques.

La méthodologie permet d'identifier et d'évaluer les risques, en croisant entre autres leur probabilité et leur gravité, pour pouvoir le cas échéant les atténuer. Pour la bonne réalisation de cette démarche (identifier/prévenir/réagir), il est nécessaire d'avoir une personne dédiée et bien identifiée. Ce qui est aussi important c'est l'anticipation et le dialogue au sein de la structure. Apprentis d'Auteuil a été une des premières fondations à mettre en œuvre une cartographie des risques et l'on constate que les fonds de dotation y viennent également.

Pour améliorer la gestion des risques, il serait souhaitable que le secteur non lucratif soit suivi de façon plus coordonnée qu'il ne l'est aujourd'hui par l'État et les administrations. Il faudrait pouvoir participer avec les responsables de cette politique publique à une réflexion plus globale, afin de rendre cette organisation plus simple et plus stable, et c'est d'ailleurs une des préconisations du Livre blanc de la Coalition Générosités.

Loïc le Rudulier, directeur de l'audit et du contrôle interne à la Fondation Apprentis d'Auteuil

La Fondation Apprentis d'Auteuil a 156 ans d'existence. Elle accueille chaque année 36 000 jeunes, accompagne 5 000 familles en difficulté, compte 7 000 collaborateurs et 200 établissements en métropole et dans les DOM.

La démarche de prise en compte des risques répond à la responsabilité dont nous nous sentons tous investis d'être garant de la Fondation, avant même de nous inquiéter des contrôles externes. Mais nous sommes bien entendu attentifs aux rapports de la Cour des Comptes et nous intégrons à notre cartographie les remarques qui nous semblent pertinentes.

La Fondation est labellisée IDEAS. Sa première cartographie a été dressée en 2008, moins pour prévenir les risques réputationnels que pour assurer le meilleur accueil possible aux jeunes bénéficiaires, car il est impératif qu'il n'y ait pas de cas de maltraitance vis-à-vis ni d'un jeune, ni d'une famille. Parmi les 32 risques identifiés, c'est notre première préoccupation.

Deuxième préoccupation majeure, les collaborateurs avec qui nous avons le souci d'instaurer et de maintenir une relation de qualité. C'est un atout essentiel pour la bonne exécution de la mission de la fondation.

Établir une grille de risques, c'est facile mais cela demande de l'énergie. Il faut accepter qu'elle soit perfectible et la compléter régulièrement.

En guise d'exemple, Apprentis d'Auteuil présente son calendrier annuel de mise à jour de sa cartographie et de son exploitation.

De janvier à juin :

- mise à jour de la cartographie ; prise en compte des audits internes, des contrôles externes réalisés sur nous ou d'autres structures, des constats identifiés au cours du processus de labélisation, et des échanges informels avec managers et collaborateurs afin d'être au plus proche de la réalité. Pour chaque risque on évalue sa criticité, sa probabilité et on identifie des actions attribuées à un manager qui a le sujet dans son périmètre de responsabilité
- présentations en interne : au comité de direction générale, puis au comité « risques et contrôle interne » qui s'assure notamment de la bonne cohérence entre risques et actions, puis au Conseil d'Administration, puis au comité RH
- diffusion de la cartographie aux membres du comité exécutif

De juin à décembre :

- audit avec constats précis et recommandations

(1) Le guide IDEAS des bonnes pratiques est accessible via le lien : <https://ideas.asso.fr/le-guide-ideas/>

Atelier 7

Jeudi 7 avril 2022 / 11h30 – 12h45

FONDATEURS OPÉRATRICES, QUELLES COLLABORATIONS ET QUELS ENJEUX COMMUNS ?

Les fondations opératrices sont des acteurs majeurs du secteur, par leur poids économique et le caractère essentiel de leurs missions, dans les divers domaines où elles œuvrent. Elles sont à la recherche d'un dialogue constructif entre elles et d'une meilleure reconnaissance. Pour avancer, le CFF a ouvert un cycle qui leur est consacré, cet atelier en constitue une des premières étapes

Les intervenants

Jean-François Bénévisse, président de la Fondation ARHM

Heidi Giovacchini, déléguée générale de la Fondation Georges Boissel

Nicolas Mitton, responsable du pôle juridique et affaires publiques du Centre français des Fonds et Fondations

Marie Ruszczynski, chargée de projets du Centre français des Fonds et Fondations

Atelier modéré par :

Stéphane Dauge, directeur de la communication et des ressources de la Fondation Apprentis d'Auteuil

Catherine Schwartz, directrice de la communication et du mécénat de la Fondation Partage et Vie

[EN BREF]

Chiffres clés relatifs aux fondations opératrices⁽¹⁾

- 8% de l'ensemble des fondations et fonds de dotation (507 sur 6700 structures)
- 80% des salariés du secteur (99 000 salariés sur 123 000)
- 82% sont des FRUP
- 80% du budget annuel du secteur (10,2 milliards d'euros par an)
- Secteurs d'activité :
 - Médico-social (32,2%), sanitaire (8,9%) et social (8,9%)
 - Éducation (15%), culture (14%), recherche (13%), environnement (4%) et action internationale (1,5%)
- 60% créées avant l'année 2000
- 49% implantées en Île-de-France, mais présence dans toutes les autres régions

Principaux enjeux identifiés par le CFF et les participants

- Développer la connaissance de ce secteur : de la part du public, des pouvoirs publics et des administrations et autorités de tutelle, mais aussi des fondations distributives
- Identifier ensemble les caractéristiques propres à ce secteur
- Disposer d'outils et espaces permettant la connaissance mutuelle et des synergies, notamment avec le secteur distributif
- Construire un plaidoyer autour d'enjeux communs

Prochaines étapes du cycle Fondations opératrices

- Un calendrier de rencontres structurées autour des enjeux identifiés
- La publication du panorama 2022 réalisé par le CFF

(1) Cartographie réalisée par le CFF en 2021

SYNTHÈSE DES PRÉSENTATIONS ET ÉCHANGES

PRÉSENTATION DE LA CARTOGRAPHIE DES FONDATIONS ET FONDS DE DOTATION OPÉRATEURS EN FRANCE

À l'occasion de la réalisation du panorama, la définition a été clarifiée comme suit : « Fondations ou fonds de dotation dont tout ou partie de l'objet consiste à opérer directement une ou plusieurs activités d'intérêt général, de manière désintéressée. Ils se dotent de moyens nécessaires (financiers, matériels, humains) pour organiser et gérer en propre cette mission d'intérêt général ».

Ce mode opératoire se différencie du mode distributif, mais certaines fondations peuvent conjuguer les deux modes d'action. Les fondations gestionnaires d'établissement en constituent un sous-groupe.

Pour produire cette cartographie, le CFF a recensé les structures selon les critères suivants⁽¹⁾ :

- Présence de 5 salariés minimum
- Budget minimum : 1 million d'euros
- Nombre d'établissements : au moins 1 établissement (pouvant être le siège)

Ce panorama confirme l'importance du secteur en termes de budget, d'emplois et de présence sur les territoires (cf encadré En Bref)

Jean-François Bénévisse, président de la Fondation ARHM

La Fondation ARHM est issue d'une construction progressive, elle regroupe plusieurs types d'établissements, une trentaine au total : psychiatrique, médico-social, hébergements sociaux et un ESAT

Ses enjeux :

- assurer l'unité de ce groupe multisectoriel et le fonctionnement de chaque structure avec des référentiels différents
- gérer la déstabilisation liée au Ségur par rapport au recrutement
- réaliser la transformation interne
- veiller à l'équilibre entre le droit des personnes et l'intervention des professionnels
- réfléchir au positionnement des groupes privés de service public.

Heidi Giovacchini, déléguée générale de la Fondation Georges Boissel

La Fondation Georges Boissel gère sept établissements et œuvre dans le domaine médico-social, social et sanitaire. La fondation dépend du ministère de l'Intérieur et du ministère de la Santé. Dans le cadre de ses missions de service public, elle est en lien quotidien avec les partenaires de l'État, l'ARS, la DIRRECTE ... L'activité de santé mentale a été retravaillée selon un axe « parcours » qui intègre les dimensions de l'insertion. La Fondation est aussi engagée sur l'insertion par le travail.

Ses enjeux :

- Trouver des réponses à différentes problématiques dans un contexte post pandémie caractérisé par la fragmentation de la société avec des personnes de plus en plus vulnérables, des souffrances diverses (d'ordre éthique pour les professionnels soumis à trop de demandes, familiale avec l'augmentation des violences et la détresse accrue des jeunes, notamment des adolescents)
- Faire prendre conscience aux fondations distributrices que les fondations opératrices ont aussi besoin d'être soutenues donc comment les rendre davantage visibles. Les administrations ne savent souvent pas ce qu'est une fondation. Faire valoir que la fondation est un véhicule idéal pour faire de la santé, du médico-social, car donne une garantie de rendu et de bonne utilisation des deniers publics. Le scandale Orpea ouvre une perspective pour le secteur privé non lucratif (cf ALLIESAN⁽²⁾, la nouvelle alliance des établissements de santé privés d'intérêt collectif)

(1) La base de données a été constituée en compilant différentes sources : les données issues de l'étude "Emploi dans les fonds et fondations" provenant de l'INSEE (Flores - fichier localisé des rémunérations et de l'emploi salarié) millésime 2017, les données non confidentielles partagées par les adhérents du CFF, et des données publiques (comptes publiés au Journal officiel, rapports d'activités, etc).

(2) Informations à retrouver sur <https://www.unicancer.fr/fr/communique-de-presse/creation-de-lalliance-des-etablissements-de-sante-privés-dinteret-collectif-alliesan>

DIALOGUE AVEC LES PARTICIPANTS : ENJEUX IDENTIFIÉS

- Les pouvoirs publics connaissent mal les fondations opératrices, idem pour le grand public
- C'est un secteur innovant que les pouvoirs publics devraient identifier aussi pour cette qualité
- Ces fondations recrutent et créent de l'emploi : il faut moderniser les outils et valoriser la marque employeur
- C'est important d'écouter les bénéficiaires et de les associer aux décisions
- Valoriser le modèle fondatif en comparaison du modèle associatif. Le fait de transformer une association en FRUP permet de sanctuariser l'objet, la mission
- Les fondations opératrices souffrent d'un défaut de visibilité, pourtant le statut de fondation est un facteur favorable à la communication
- Elles incarnent ce qui est fait sur le terrain. Elles auraient tout à gagner de communiquer davantage, notamment sur les thématiques sur lesquelles elles travaillent
- Elles incarnent également un engagement
- Un dialogue direct, une bonne connaissance mutuelle entre fondations opératrices et distributives permettrait de conjuguer les efforts et de proposer des réponses mieux adaptées aux situations prises en charge
- Les priorités des fondations distributrices et celles des fondations opératrices ne sont pas les mêmes, mais il est important qu'elles apprennent à se connaître. Grâce au CFF, elles pourraient apprendre à se connaître, voire à travailler ensemble
- Les fondations opératrices ont l'avantage d'être sur le terrain, elles ont donc la capacité de témoigner des problématiques réelles au-delà des études
- Beaucoup de participants sont d'accord sur l'intérêt de disposer d'une plateforme qui permettrait le dialogue, la connaissance mutuelle, et favoriserait les synergies, une mise en relation offre et demande
- Il y a une diversité des fondations opératrices, mais c'est important d'identifier un dénominateur commun

Atelier 8

Jeudi 7 avril 2022 / 11h30 – 12h45

FONDATIONS ET ASSOCIATIONS, ENJEUX DU PARTENARIAT ET BONNES PRATIQUES

Une grande majorité de fondations agit en distribuant des fonds, elles s'engagent aussi de plus en plus dans un dialogue avec les porteurs de projets qu'elles soutiennent, avec pour objectif de construire également un accompagnement non-financier, essentiel pour chacun. Deux binômes, fondation-association, témoignent sur les bénéfices de cette approche.

Les intervenants

Delphine Cadieux, directrice d'ISIS

Ségolène de Montgolfier, directrice RSE EVOLEM pour le Fonds de dotation Domorrow

Virginie Percevaux, déléguée générale de la Fondation Crédit agricole Solidarité et développement et de la Fondation Crédit Agricole Pays de France

Guillaume Poignon, directeur de l'Atelier Emmaüs

Atelier animé par Fabienne Marqueste,

déléguée générale de la Fondation d'entreprise EY

[EN BREF]

Recommandations pour mettre en place une relation fondation association solide et constructive :

- Établir une relation de confiance
- Travailler dans un esprit de co-construction : échanger de manière continue, par exemple avec des points mensuels
- S'inscrire dans une continuité
- Respecter la mission de chacun : Le partenaire mécène accompagne, conseille, challenge, questionne, aide à prendre du recul, outille si nécessaire mais ne décide pas à la place de l'association.

Un accompagnement extra-financier est « gagnant-gagnant », la relation n'est plus verticale, chacun apprend de l'autre et les bénéfices sont mutuels :

- **Pour les fondations** : meilleure connaissance du terrain et de problématiques, capacité à jouer un rôle de rapprochement entre les parties prenantes (dirigeants, associations, société ...), renforcement de leur rôle pour soutenir l'innovation
- **Pour les associations** : travailler en confiance et en proximité, meilleure adaptation aux difficultés, renforcement des capacités

Pour faciliter les rencontres entre fondations et associations, il est important que les fondations se parlent entre elles et puissent recommander des porteurs de projets, éventuellement agir en relais sur des accompagnements financiers ou extra-financiers.

LES TÉMOIGNAGES DES BINÔMES

Le fonds DOMORROW et l'Atelier Emmaüs

Le partenariat entre Guillaume Poignon, directeur de l'Atelier Emmaüs et Domorrow a débuté par le relais de confiance de la Fondation EY, avant même la création formelle du Fonds de dotation. Elle a progressivement pris forme à la suite de rendez-vous, de discussions et surtout à partir de la volonté de chaque partie de s'engager sur le long terme. Cette rencontre illustre l'importance de disposer d'un réseau et de connaissances dans le milieu des fondations ; cela permet de faire des « matching », d'être force de proposition pour des rencontres entre porteurs de projets et fondations. Plusieurs mois d'échanges ont eu lieu avant de mettre en place la convention de partenariat pour 3 ans.

Tisser ce type de partenariat implique une approche au cas par cas ; la bonne compréhension des attentes et besoins de la structure est essentielle. Domorrow a mobilisé des compétences des salariés d'Evolem pour accompagner l'Atelier Emmaüs. Le partenariat a démarré par une immersion au sein de l'Atelier Emmaüs, puis l'organisation d'ateliers stratégiques sur la vision à 10 ans. Ces ateliers ont permis de définir une feuille de route et des plans d'actions. Domorrow continue d'accompagner, par des points mensuels avec l'équipe de Direction de l'association afin de les aider à avancer sur leur feuille de route. Chacun s'accorde sur l'importance de la rencontre, l'envie d'avancer ensemble mais aussi celle d'avoir une confiance réciproque.

Guillaume Poignon confirme que les compétences apportées par les personnes qui savent gérer des entreprises sont essentielles ; elles savent encadrer et être à l'écoute des équipes.

La Fondation Crédit agricole Solidarités et Développement et l'association ISIS

La rencontre s'est faite à la suite d'un appel à projet portant sur la santé lancé en 2018, par la Fondation Crédit Agricole. Puis en 2019 la Fondation a lancé un programme d'accompagnement extra-financier avec l'AVISE, qu'elle co-construit avec ce partenaire, pour les associations et en fonction de leurs besoins. Isis a candidaté et bénéficie de ce soutien complémentaire.

Fort de ce succès, la Fondation poursuit ces accompagnements extra-financiers depuis 3 ans. Environ 60 structures y ont eu accès. L'objectif ? échanger entre pairs sur des problématiques communes et trouver des solutions lors d'ateliers en petits groupes. Les thématiques : la recherche de mécènes, la communication, l'évaluation de son impact, etc.

La Fondation témoigne de la nécessité d'avoir une convergence d'enjeux pour que la relation partenariale soit réussie, C'est important également de co-construire cette relation, d'assurer des échanges dans la durée, avec sincérité et constance.

Pour Isis, il est essentiel en effet « d'oser dire » par exemple dans le cadre de ce programme, ce qui a bien ou moins bien fonctionné.

Ateliers

**LA COALITION
FRANÇAISE
DES FONDATIONS
POUR LE CLIMAT
(CFFC)**

Ces quatre ateliers, réalisés sur un mode participatif et coanimés par La Fresque de la Renaissance écologique en binôme avec des représentants de fondations engagées pour le climat et en présence d'un grand témoin membre du comité de pilotage de la Cffc, ouvraient une réflexion et proposaient des pistes d'actions pour la mise en œuvre de quatre piliers du Manifeste pour le Climat⁽¹⁾.

Les participants, répartis en plusieurs groupes, ont réfléchi aux différents moyens d'action leur permettant d'intégrer la question climatique dans toutes les activités de leur fondation. Chaque groupe a fait des propositions qui pourraient être mises en place à court (0-1 an), moyen (d'ici 1 à 5 ans) et long termes (d'ici 5 à 10 ans).

PRÉSENTATION DE LA FRESQUE DE LA RENAISSANCE ÉCOLOGIQUE⁽²⁾

Elle est une transposition contemporaine d'un tableau⁽¹⁾ du peintre italien Ambrogio Lorenzetti mettant en scène l'idée d'un bon et d'un mauvais gouvernement dans la ville de Sienne. Cette revisite est l'œuvre de Julien Dossier, spécialiste de la ville durable, travaillant sur la décarbonisation à Paris. En 2019, il s'est réapproprié cette fresque afin de diffuser une vision systémique et globale du fonctionnement d'un bon gouvernement. Cette représentation d'un « bien vivre ensemble » permet d'ouvrir les yeux de la société qui comprend que pour opérer une transition écologique et solidaire et obtenir une société bas carbone afin de vivre ensemble et sur le long-terme, plusieurs chantiers⁽²⁾ doivent être mis en place. Cette fresque à vocation représentative est utilisée dans les écoles pour sensibiliser de manière ludique et imagée les enfants aux enjeux climatiques, et dans les entreprises et associations/fondations pour faire réfléchir les adultes.

Comme pour toutes les initiatives d'intérêt général, la notion de temps est cruciale. C'est pourquoi, au niveau inférieur de la fresque, figurent les initiatives à impact immédiat, pouvant être déployées d'ici zéro à un an. Au centre, apparaissent des projets s'inscrivant dans une temporalité moyenne, c'est-à-dire entre un et cinq ans. Les projets longs -entre cinq et dix ans- promouvant la biodiversité par exemple, sont représentés sur la partie supérieure.

PRÉSENTATION DE LA COALITION FRANÇAISE DES FONDATIONS POUR LE CLIMAT (CFFC)⁽³⁾

La Coalition française des fondations pour le Climat (Cffc) est un mouvement français porté par le Centre français des Fonds et Fondations (CFF) et certains de ses membres, très sensibles à la question du réchauffement climatique. Elle a un écho européen et international. En 2019, des rapports ont montré que les fondations et fonds de dotation n'étaient globalement pas encore suffisamment engagés en faveur de la cause climatique et ne finançaient que peu de projets dans ce domaine. Face à ce constat, des fondations membres du CFF ont souhaité lancer une initiative spécifique. C'est pourquoi le CFF a créé⁽³⁾ la Cffc en novembre 2020. Son objectif est de mobiliser tout le secteur philanthropique sur des questions portant sur les enjeux climatiques. La Coalition est nourrie par l'engagement actif de ses participants qui s'illustre par la mise en place régulière d'animations sensibilisant aux enjeux climatiques :

- Les « Réveils Climat », rencontres mensuelles sur des thèmes spécifiques, avec des témoignages de fondations, favorisent le partage des connaissances et des actions mises en œuvre sur les enjeux climatiques.
- Des groupes de travail sur des sujets variés tels que « finance et climat » ; « ODD » ; « bonnes pratiques » et « formations au climat » qui ont vocation à fournir des outils pratiques

Signer le Manifeste de la Cffc représente une alliance, un engagement de la part des fondations et fonds de dotation, ainsi qu'une feuille de route pour agir ensemble tout comme dans chaque structure. Ce Manifeste se décompose en 6 piliers pour faciliter l'intégration des enjeux climatiques dans toutes les activités des fonds et fondations.

Les Ateliers ont porté sur quatre de ces piliers.

(1) « Guerre et Paix » [ou Allégorie et Effets du Mauvais Gouvernement et du Bon Gouvernement *], Ambrogio Lorenzetti, 1338-1340

(2) Sur la fresque, les chantiers sont au nombre de 24. Ils comprennent l'agriculture, la préservation d'écosystèmes, la culture, les systèmes de gouvernance... et constituent les clés de la Renaissance écologique

(3) La Cffc a été créée par le CFF, la Fondation Daniel et Nina Carasso, le Fonds Lire et Sourire, la Fondation pour la Nature et l'Homme et la Fondation la France s'engage

Atelier 9

Jeudi 7 avril 2022 / 14h30 – 15h45

QUELLE ACTION DE SENSIBILISATION OU DE FORMATION AU CLIMAT PUIS- JE METTRE EN PLACE ?

Les intervenants

Atelier animé par :

Nicolas de Quatrebarbes, secrétaire de l'association Renaissance écologique
Alexia Maury-Segard, déléguée générale du Fonds Après-Demain

En qualité de grand témoin du comité de pilotage :

Laetitia Bertholet, responsable du département Transition écologique et solidaire de la
Fondation de France

Les engagements de la Fondation de France pour prendre en compte les enjeux climatiques et environnementaux sont divers :

- Elle inclut dans ses programmes, initiatives et actions les problématiques environnementales et a ouvert dès 2010 une réflexion sur la façon dont les porteurs de projets financés pouvaient être incités à prendre en compte les questions environnementales et à contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique.
- Elle a mis en place le programme « e+ »⁽¹⁾ qui donne la possibilité à tous les porteurs de projet répondant à un appel à projet de la fondation d'exprimer leurs besoins en termes de développement durable. Ils doivent définir leur manière d'intégrer le développement durable dans leurs actions et préciser s'ils ont besoin d'un accompagnement pour les aider à approfondir une thématique. Des experts, membres de l'Union nationale des Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement (UNCPIE), contactent chaque porteur de projet pour vérifier, avec lui, ce qui est réalisable et lui proposer, si besoin, l'intervention d'un consultant de l'UNCPIE spécialisé dans la problématique de la fondation. En 2021, cent dix porteurs de projet ont été accompagnés.
- Elle a inclus dans les dossiers de demande de subvention des indicateurs sur les objectifs de développement durable (ODD) permettant aux instructeurs de la Fondation de France d'aider les porteurs de projet à se référer aux ODD.
- Dans une optique de transparence, la Fondation de France a réfléchi à la meilleure manière de s'imposer des normes internes sur les questions environnementales et ses collaborateurs ont mis en place des plans d'action adaptant le fonctionnement de la fondation aux critères de développement durable, dont le bilan carbone, la gestion des déchets, la gestion de l'eau, etc.
- La Fondation de France a également contribué à créer, avec le Centre français des Fonds et Fondations et d'autres fondations, la Coalition française des fondations pour le Climat. Laetitia Bertholet est membre du Comité de pilotage de la CffC.

(1) Pour en savoir sur le programme « e+ » : <https://www.fondationdefrance.org/fr/cat-environnement/comment-agir-pour-l-environnement-avec-e>

PROPOSITIONS DES PARTICIPANTS POUR PROGRESSER DANS LA SENSIBILISATION ET LA FORMATION SUR LA QUESTION CLIMATIQUE

À court terme

- Utiliser différents supports pour toucher une large audience. Par exemple, investir dans la production de documentaires de vulgarisation scientifique et promouvoir des rencontres entre le public et la communauté scientifique
- Proposer des ateliers aux jeunes : fresques du climat, ateliers sur l'impact écologique, rencontres intergénérationnelles
- Sensibiliser la gouvernance pour mettre en place de véritables mesures d'impact sur le développement durable, former les conseils d'administration et les collaborateurs des fondations aux questions climatiques et au bilan carbone
- Intervenir dans les écoles pour éduquer les jeunes à l'écologie
- Intégrer la dimension environnementale dans les projets afin d'inciter les porteurs de projets à s'adapter
- S'orienter vers la formulation d'un plaidoyer commun qui dépasse les frontières
- Améliorer la mise en relation entre les acteurs de la transition écologique et renforcer coopération et mutualisation des bonnes pratiques

À moyen terme

- Intégrer les questions environnementales dans les programmes scolaires et étudiants par le biais d'outils pédagogiques, et potentiellement élargir à l'avenir cette initiative à tous les citoyens
- Désigner des ambassadeurs chargés d'entretenir « un bruit de fond permanent » à l'intérieur des fondations
- Promouvoir des actions très concrètes, comme par exemple l'achat d'hectares de forêt pour les protéger
- Soutenir les projets de jeunes qui contribuent à la transition écologique et sociale pour diffuser les bonnes nouvelles et éviter l'éco-anxiété
- Intégrer les enfants en bas âge au processus de décision et procéder à une synergie éducative sur le territoire
- Donner de l'impulsion à l'innovation et susciter des collaborations pour découvrir de nouvelles approches

Sur le long terme

- Financer la recherche sur les questions du climat et de la biodiversité
- Ouvrir des appels à projets pour la transition écologique
- Réaliser une fresque (du Climat, de la Renaissance Écologique ou autres) entre collaborateurs d'une fondation et aller à la rencontre de jeunes pour les sensibiliser
- Développer l'agro-écologie pour éduquer les plus petits à la nature
- Créer du lien social grâce à l'échange des pratiques entre les porteurs de projets et les fondations
- Mettre en place des plans d'action pour réduire le plastique et recycler les déchets
- Intégrer la comptabilité carbone dans les bilans comptables
- Faire de l'école le lieu de la transition écologique et énergétique en éduquant les parents et les enfants. Soutenir le déploiement à très grande échelle de la pédagogie au service du vivant. L'école doit incarner le lieu de la transition énergétique et écologique. Mais cela inclut aussi l'éducation des parents.

Atelier 10

Jeudi 7 avril 2022 / 11h30 – 12h45

COMMENT INTÉGRER LES SUJETS ENVIRONNEMENTAUX EN INTERNE ?

Les intervenants

Atelier animé par :

Tu Doan-Quynh Bu, administratrice de l'association Renaissance écologique
Sandrine Maisano, experte bénévole du Centre français des Fonds et Fondations

En qualité de grand témoin du comité de pilotage :

Sylvianne Ratte, déléguée générale du Fonds Vital Strategies

Sylviane Ratte, déléguée générale du Fonds Vital Strategies

Le fonds de dotation Vital Strategies ⁽¹⁾ est engagé dans la Coalition des fondations françaises pour le Climat (CffC) et fait partie des signataires du Manifeste de la CffC. Il œuvre en faveur de la santé publique. C'est pour cette raison qu'il s'est intéressé à la question de la pollution de l'air et plus généralement aux enjeux climatiques. En interne, et tout particulièrement depuis la crise Covid, le fonds a mis en place une stratégie plus conforme aux enjeux de développement durable : réduction des déplacements et voyages les plus polluants, sélection des prestataires selon des critères environnementaux et écologiques, adaptation des divers usages internes pour réduire l'empreinte environnementale.

PROPOSITIONS DES PARTICIPANTS POUR PROGRESSER DANS L'INTÉGRATION DES CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX EN INTERNE

À court terme

- Évolution de la gouvernance qui doit mieux prendre en compte les salariés
- Veiller à la qualité des matériaux de construction utilisés
- Favoriser les transports doux pour se déplacer
- Veiller à réduire la pollution digitale, la consommation d'électricité
- Accompagner les salariés et les bénévoles pour modifier leurs comportements

À moyen terme

- Combiner objectif social et environnemental pour rendre durable la question liée à l'environnement
- Impliquer la jeunesse directement concernée par ces enjeux

Sur le long terme

- Associer l'État à des modèles économiques innovants sur le développement durable
- Convaincre la gouvernance d'investir des parts de la dotation dans les enjeux environnementaux

(1) Le fonds de dotation Vital Strategies est organisation internationale.

Atelier 11

Jeudi 7 avril 2022 / 11h30 – 12h45

COMMENT INTÉGRER DES CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX DANS LES PROJETS ET PROGRAMMES SOUTENUS ?

Les intervenants

Atelier animé par :

Emmanuelle Mouls, déléguée générale de l'association Renaissance écologique
Sophie Pouget, déléguée générale de la Fondation RAJA-Danièle Marcovici

En qualité de grand témoin du comité de pilotage :

Frédéric Dohet, délégué général de la Fondation RTE

Frédéric Dohet, délégué général de la Fondation RTE

Créée en 2008, la Fondation RTE soutient des projets d'intérêt général contribuant au développement économique, social et solidaire des territoires ruraux en France. Frédéric Dohet rappelle que le secteur de la philanthropie est aussi appelé à contribuer aux objectifs d'une société zéro carbone d'ici à 2050, par son fonctionnement et au travers des projets qu'il soutient. Pour cela, il est important de :

- Améliorer la prise en compte des critères environnementaux dans les projets soutenus. Il ne faut pas forcément soutenir des associations à caractère environnemental, mais intégrer les critères environnementaux dans les projets, « verdir ses actions ». Tout cela ne doit pas se faire au détriment des autres secteurs.
- Inviter les associations et les fondations à faire des bilans carbone complets car les émissions proviennent aussi des projets/programmes que les fondations soutiennent.

PROPOSITIONS DES PARTICIPANTS POUR PROGRESSER DANS L'INTÉGRATION DES CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX DANS LES PROJETS ET PROGRAMMES SOUTENUS AVEC L'AIDE DE LA FRESQUE DE LA RENAISSANCE ÉCOLOGIQUE ?

- Outiller les porteurs de projets pour une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux, adapter leur mesure d'impact et faire évoluer leur pratiques
- Privilégier les acteurs locaux
- Peindre en blanc les routes et les toits afin de réduire la température
- Privilégier l'insertion vers les métiers de la transition écologique
- Soutenir la réduction des déchets dans le domaine de l'e-commerce
- Inciter les organisations à sortir du leasing et apporter un soutien financier afin de renouveler le parc automobile avec des véhicules électriques
- Favoriser les circuits courts

Atelier 12

Jeudi 7 avril 2022 / 11h30 – 12h45

COMMENT INTÉGRER DES CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX DANS MA GESTION FINANCIÈRE ?

Les intervenants

Atelier animé par :

Béatrice de Montleau, responsable de la Coalition française des fondations pour le Climat au Centre français des Fonds et Fondations

Annelise Meyer, membre active de l'association Renaissance écologique

En qualité de grand témoin du comité de pilotage :

Marie-Stéphane Maradeix, déléguée générale de la Fondation Daniel et Nina Carasso et membre du Comité de pilotage de la CFFC

Aujourd'hui, tout le monde subit durablement les effets du réchauffement climatique pour des questions d'habitat, de pauvreté, de genre, d'immigration, d'alimentation, d'éducation, de biodiversité, ... Il est donc plus que nécessaire de prendre acte de cette réalité et de voir comment, en tant que fonds et fondations, il est possible d'agir autrement et surtout durablement.

Concernant les pratiques d'investissements, il faut se méfier du *green washing*, quand les gestionnaires de fonds cherchent à « verdier » leur image plutôt qu'à avoir un véritable impact positif sur l'environnement.

La Fondation Daniel et Nina Carasso s'est engagée de plusieurs façons :

- Elle a signé le manifeste *Divest Invest*, une initiative américaine qui encourage les investisseurs institutionnels à se désengager des énergies et fossiles et à investir un minimum de 5% dans des solutions bas-carbone
- Elle a mis en place une stratégie d'investissement adaptée, en passant progressivement de 3% d'investissements à impact environnemental à 15% aujourd'hui. Elle cherche à atteindre les 20% d'ici la fin de l'année 2023
- Elle vise à adapter l'ensemble de son portefeuille (en se référant par exemple à la taxonomie européenne) afin d'atteindre une vraie trajectoire bas carbone
- Elle propose également des activités de formation et de sensibilisation tels que les « *Réveils climat* » qui abordent mensuellement des thématiques différentes, ou les conférences permettant d'approfondir plus longuement certains thèmes

Ces actions sont regroupées dans la CffC qui œuvre pour apporter des outils adaptés aux fonds de dotation et fondations signataires du Manifeste pour le climat. La Coalition va d'ailleurs publier un guide pratique sur la finance et le climat dédié au secteur des fonds et fondations.

PROPOSITIONS DES PARTICIPANTS POUR UNE MEILLEURE INTÉGRATION DES CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX DANS LA GESTION FINANCIÈRE ?

Il ne semble pas possible que des investissements à court terme soient compatibles avec le climat. Investir dans du durable signifie forcément investir sur du moyen-long terme.

Sur le moyen et long terme :

- Ecrire une stratégie d'investissement responsable et la faire valider par la gouvernance
- Se fixer des critères de sélection de la banque et des produits financiers souhaités
- Se former à cette démarche (formation, guide pratique)
- Réfléchir à de nouveaux supports (innovants) pour financer les associations, notamment pour les doter en fonds propres
- Utiliser les labels existants pour choisir les OPC dans lesquels investir
- Faire connaître les bonnes pratiques de certaines fondations pour permettre aux autres de progresser

Témoignage

Un représentant de la Fondation « Solidarité pour un développement humain » apporte le témoignage suivant : la fondation avait pour objectif de réhabiliter l'espace communal en développant des projets locaux. Elle considérait que tout acteur local avait un intérêt à redynamiser les lieux. Le projet consistait plus précisément à rediriger l'investissement des marchés financiers vers des sociétés coopératives d'intérêt collectif, former toutes les parties prenantes de ce territoire et redistribuer immédiatement cet argent dans la production de biens et services vitaux pour les habitants de ces communes. Par exemple à travers le fait de produire une alimentation saine en réintégrant des maraîchers ou par la mise en place de services de partage de véhicules. Ce projet s'est heurté à deux grandes limites : la faible rentabilité des investissements⁽¹⁾ et le long terme⁽²⁾. Il faut donc aussi un changement de mentalité afin d'accepter d'obtenir des rendements raisonnables voire faibles.

Rôle du Centre français des Fonds et Fondations

Jean-Marc Pautras, délégué général du Centre français des Fonds et Fondations, indique qu'il est aujourd'hui capital de percevoir d'une autre façon l'outil financier. Il doit être considéré comme un moyen complémentaire de l'action et de la cause climatiques et non plus seulement à l'aune de la rentabilité financière. La question n'est plus celle de choisir l'outil le plus efficace⁽³⁾ mais bien celle de savoir pour quelle cause opter et à quel effet vertueux peut être associé l'actif financier. Les fonds de dotation et les fondations devraient inclure une partie environnementale dans leur règlement financier. Une des missions du Centre français des Fonds et Fondations, au travers de sa Coalition Climat et de son Cercle gestion financière, est justement d'aider et d'accompagner les structures philanthropiques pour progresser sur ce chemin.

(1) Les titres de participation avec des taux de rendement très bas, autour de 2%

(2) Ce sont souvent des investissements sur quinze ou vingt ans

(3) Cette question ne se pose plus du fait de l'existence actuelle de nombreux outils performants

Plénière 5

Jeudi 7 avril 2022 / 16h15 – 17h15

ART ET CLIMAT, MÊME COMBAT

La mobilisation pour la préservation du climat intéresse toutes les fondations, quels que soient leurs domaines d'intervention. En croisant des ambitions pour le climat avec d'autres engagements, il est possible de contribuer à une prise de conscience mieux partagée et à inventer des modalités d'actions inédites. C'est ce dont témoignent les intervenants de cette table ronde, en explorant les liens qui peuvent être tissés entre préservation du climat et activité artistique.

Les intervenants

Mathilde Chénin, artiste du collectif bermuda

Mélanie dal Gobbo, cofondatrice et présidente d'Art for Science

Anastasia Makridou, responsable de l'axe Art Citoyen de la Fondation Daniel et Nina Carasso

Stéphane Sauzedde, directeur de l'École supérieure d'art Annecy Alpes

Isabelle Wachsmuth, responsable de projets de l'OMS

Atelier modéré par Edwige Coupez

Stéphane Sauzedde, directeur de l'École supérieure d'art Annecy Alpes

L'École supérieure d'art Annecy Alpes (ESAAA) propose des formations en arts et design. Elle a fait le pari de débiter, de manière collective, une transition face à la menace que constitue le réchauffement climatique.

La jeunesse, dans ce monde en plein bouleversement, ne se projette plus comme pouvaient le faire les générations précédentes. Avec la volonté de rompre avec les habitudes et actions passées, elle a l'ambition et la volonté d'apprendre à endurer l'incertitude, à ne pas craindre ce qu'il va advenir, et à se concentrer sur l'apprentissage de choses toujours plus concrètes et utiles. Ainsi, depuis plus de cinq ans, les étudiants de l'ESAAA sont invités à questionner la provenance des matériaux, leur coût carbone et leur durée de vie. Cette réflexion se traduit factuellement par l'utilisation quasi-systématique de matériaux réutilisés, notamment grâce à des partenariats avec les déchèteries professionnelles de la région. En plus d'avoir un impact positif sur le climat, cela permet aux étudiants de faire des économies.

La transition est également impulsée par la « commission transition » hebdomadaire chargée de mettre en place une série d'actions structurant pour l'ensemble de la vie de l'école. Elle a notamment conduit à la création d'un jardin, d'un compost, d'une prairie partagée, à l'implantation de ruches sur le toit ou encore à la géolocalisation de ses propres gisements d'argiles locaux.

Dans ce même esprit, l'école engage des actions de solidarité, elle accueille et prend en charge, par exemple, des artistes réfugiés.

Il est essentiel que la transition soit appréhendée avec une approche globale, transversale et interconnectée. Les institutions peuvent s'inspirer et faire de la place à la jeunesse, très sensible aux enjeux climatiques et qui refuse d'attendre encore pour commencer à changer les structures actuelles.

Anastasia Makridou, responsable de l'axe Art Citoyen de la Fondation Daniel et Nina Carasso

L'art et la science ne sont pas antinomiques mais complémentaires. Les diagnostics scientifiques, bien qu'indispensables à la prise de conscience de l'état d'urgence climatique dans laquelle se trouve la planète, projettent le monde vers un avenir très sombre. Face à cette réalité, il faut des antidotes pour conserver l'optimisme et l'énergie nécessaire pour inventer des solutions. L'art est essentiel car il contribue à imaginer un projet de société plus lumineux et désirable.

Dans cet esprit, la Fondation Daniel et Nina Carasso a monté le programme « Art, science et société ⁽¹⁾ » qui propose, entre autres, des appels à projets de plus en plus tournés vers la thématique environnementale. Par exemple, le projet « Les Ambassadrices ⁽²⁾ » en collaboration avec l'ESAAA : Face à la « tropicalisation des Alpes » et ses conséquences néfastes, le projet « Les Ambassadrices » réunit scientifiques, lanceurs d'alertes, compagnies d'assurances, alpinistes et futurs artistes. Ensemble, ils discutent des enjeux environnementaux afin de fabriquer dans un second temps des « œuvres ambassadrices » qui mettent en lumière des problèmes et invitent à réfléchir sur ceux-ci. Ces œuvres ont fait l'objet de plusieurs expositions au Musée d'art contemporain de Lyon ou au Musée des Beaux-Arts de Bruxelles.

Pour mesurer les effets produits par ces projets de coopération entre artistes et chercheurs, un vaste travail d'évaluation a permis de mettre en commun la méthodologie utilisée pour plus de cinquante projets sur deux ans. Les résultats démontrent que les projets avec le plus d'impact sont ceux qui réunissent des personnes d'horizons différents sur un problème et un territoire bien précis. En mobilisant plusieurs compétences dans un contexte déterminé, il est possible d'avoir des expertises croisées, artistiques, scientifiques mais aussi empiriques comme celles d'habitants et d'usagers. Le sujet est alors abordé à travers plusieurs points de vue ce qui permet de saisir la complexité des enjeux et d'avancer collégalement. Par ailleurs la dimension locale permet de mieux saisir ce qui se joue au niveau global comme la gestion de l'eau, la résilience des anciens sites industriels, etc.

(1) Pour en savoir plus sur les autres projets soutenus et notamment la Chaire Arts et Sciences de la Fondation Daniel et Nina Carasso : www.fondationcarasso.org/projet/la-chaire-arts-sciences

(2) Pour en savoir plus sur le projet « Les Ambassadrices » et le projet « Effondrement des Alpes » de l'ESAAA : <https://www.esaaa.fr/eda/presentation/>

Mathilde Chénin, artiste du collectif bermuda

Pour avancer dans une meilleure prise en compte collective du défi climatique, la collaboration et l'engagement au niveau local sont fondamentaux. C'est par exemple l'ambition du projet « La Petite Forêt » dont le but est de transformer, à partir d'un commun accord avec les différents acteurs locaux, un bout de terrain d'agriculture intensive en une « forêt-jardin ». Cet espace, qui n'est alors plus soumis à la rentabilité, devient un lieu de « laisser-vivre » et de cueillettes. Ce projet cherche à changer les mentalités en rassemblant des personnes plus ou moins sensibilisées à la cause environnementale qui, en participant à ce genre d'initiative, font grandir globalement la cause. Il peut également servir de précédent pour d'autres artistes engagés afin qu'ils se réapproprient cette idée et l'adaptent à leur propre territoire et contexte. Les fondations ont ici leur rôle à jouer afin d'aider progressivement les projets à prendre racine et exister par eux-mêmes.

Isabelle Wachsmuth, responsable de projets de l'OMS

Le rôle que doivent avoir les organisations internationales est de permettre une visibilité mondiale et une mise en commun des initiatives de chacun. Après avoir travaillé pendant dix ans avec les États-membres de l'ONU en les aidant à traduire des données brutes en politiques de santé, Isabelle Wachsmuth a pris conscience des limites de cette pratique. Il est, selon elle, difficile d'intégrer directement toutes ces connaissances par une simple retranscription écrite. Au-delà de la barrière de la langue et du langage, l'art serait alors une solution pour vaincre ces problèmes de communication. En effet, relevant du langage universel, il favorise une communication plus profonde et moins portée sur les intérêts de chacun.

Dans les projets, Isabelle Wachsmuth va à la rencontre des communautés les plus défavorisées à travers des problématiques de santé spécifiques et utilise l'art comme un support psychologique et social pour aider les individus. Elle s'appuie aussi sur l'attitude bienveillante des artistes envers les différents patients. Ces derniers sont, la plupart du temps, sans jugement et ont une facilité à enclencher ce « dialogue sans mots » qui peut être libérateur pour certaines personnes.

Mélanie Dal Gobbo, co-fondatrice et présidente d'Art for Science

À la suite d'une épreuve personnelle, Mélanie dal Gobbo a souhaité sensibiliser et aider financièrement les chercheurs travaillant sur le fonctionnement du cerveau. L'un de ses principaux combats est de faire comprendre le rôle de l'art comme puissant stimulant cérébral. L'OMS possède un dossier de 900 publications scientifiques prouvant les bienfaits de l'art sur la santé, la précarité et le lien social. Cela peut notamment s'effectuer par la contemplation d'une œuvre d'art ou l'approfondissement de la « narration de soi » face à un tableau. Son association Art for science collabore aujourd'hui avec l'OMS dans le but de mettre en valeur l'art comme outil de stimulation pour guérir ou pour réfléchir.

Plénière

6

Vendredi 8 avril 2022 / 9h30 – 11h00

À DEUX JOURS DES ÉLECTIONS, NOS ENJEUX DE PLAIDOYER COMMUN

Dans un contexte d'échéances électorales, cette plénière présente les enjeux du secteur et le plaidoyer de la Coalition Générosité publié en février 2022 un Livre Blanc ⁽¹⁾.

Les intervenants

François Debiesse, président de l'Admical
Antoine Détourné, délégué général ESS France
Benoît Miribel, président du Centre français des Fonds et Fondations
Sabine Roux de Bézieux, présidente d'Un Esprit de Famille
Pierre Siquier, président de France Générosités
Claire Thoury, présidente du Mouvement Associatif

Atelier modéré par Edwige Coupez

(1) Livre Blanc de la Coalition Générosité, playdoyer, CFF, à retrouver sur : <https://www.centre-francais-fondations.org/ressources-pratiques/plaidoyer/coalition-generosite/livre-blanc-de-la-coalition-generosite-1>

Claire Thoury, présidente du Mouvement Associatif

Le contexte actuel est préoccupant : taux d'abstention élevé, montée de l'extrême droite ... Il est important d'avoir un discours commun assez fort pour être entendu car aujourd'hui, en raison de l'existence de nombreux plaidoyers spécifiques, les élus ont du mal à s'y retrouver. Nous devons ensemble favoriser la connaissance du secteur associatif, sa reconnaissance et son engagement.

La question de la générosité est une question associative. Les associations vivent du don financier mais surtout du don de temps sans lequel elles ne pourraient pas fonctionner. Aujourd'hui, on compte 20 millions de bénévoles en France, soit un Français sur trois, ce qui équivaut à 1,4 millions d'équivalent temps. Dans 80 % des associations, il n'y a que des bénévoles. Sans eux les associations ne fonctionneraient pas, ce qui aurait un impact très négatif sur la société.

Le secteur a aujourd'hui trois enjeux majeurs :

- **Enjeu démocratique** : La démocratie n'est pas seulement participative ou représentative, elle est aussi d'exercice, du quotidien, et c'est ce qu'incarne le secteur associatif et non lucratif. Il faut le faire connaître et porter un plaidoyer pas seulement pour la générosité, mais pour le secteur non lucratif
- **Enjeu de reconnaissance** : le projet associatif répond à une logique d'intérêt général, pas de rentabilité. Il faut faire reconnaître ce que le secteur non lucratif apporte (par exemple lutter contre les exclusions), notamment grâce à l'alliance avec les fondations
- **Enjeu de connaissance** : avec ses 20 millions de bénévoles, 1,5 millions d'associations (une association dans chaque village), le secteur associatif maille le territoire et agit dans une grande variété de domaines (30% des EPHAD sont sous statut associatif, 1 crèche sur 2), mais qui le sait ?

Concernant le modèle économique des associations : il existe un vrai sujet, les marchés publics prennent le pas sur les subventions car les collectivités s'inquiètent d'être soumises aux règles de concurrence. Cela pose entre autres le problème du financement de l'innovation que ne favorisent pas les appels d'offre.

Benoît Miribel, président du Centre français des Fonds et Fondations

Le plaidoyer commun, porté par la Coalition Générosité⁽¹⁾, est aujourd'hui nécessaire ; il s'agit d'une démarche inédite, un effort collectif permettant au secteur de parler d'une seule voix. Elle permet de clarifier, notamment auprès des décideurs et du grand public, les spécificités du secteur et ce qu'il importe de préserver et favoriser. Chacun apporte sa pierre.

Les fondations et fonds de dotation sont les seuls acteurs privés intervenant statutairement dans l'intérêt général. Leur intérêt premier est d'être au service de l'intérêt général. Il est important que les décideurs politiques comprennent cet engagement spécifique dans l'intérêt général qui ne peut bien se faire qu'avec un partenariat public-privé que le secteur porte aussi. L'un des enjeux pour le CFF consiste à valoriser auprès des pouvoirs publics, l'impact de l'action des fonds et fondations au service de l'intérêt général et du bien commun. Notre secteur n'est pas un sous-traitant des pouvoirs publics mais un co-constructeur dans le cadre d'une approche partenariale public-privé.

Parmi les propositions du CFF dans le Livre Blanc : la simplification des statuts qu'il faut envisager au regard des finalités. Cela permettrait d'en faciliter l'utilisation et d'en accroître la transparence. Au contraire, la création de nouveaux statuts comme par exemple celui de « fondation actionnaire » appelle à la vigilance car il risque de favoriser mélange entre intérêts privés et intérêt général dans le cadre d'un conseil d'administration rémunéré.

Nous sommes en faveur d'une réunion annuelle avec l'ensemble des collectifs, acteurs privés et publics, concernés par les enjeux Générosités, Engagement et Philanthropie (GEP). Mais pour que cela puisse être productif, il nous faut pouvoir organiser un cadre de concertation régulier entre acteurs privés et publics, pour nous connaître et aborder ensemble les enjeux GEP.

(1) La Coalition Générosité est composée de l'Admical, l'Association Française des Fundraisers, le Centre français des Fonds et Fondations, France Générosités, l'Institut IDEAS, l'Institut des Dirigeants d'Associations et Fondations et le Mouvement Associatif. Elle est soutenue par Le Don en Confiance, Un Esprit de Famille et Les Entreprises pour la Cité

Pierre Siquier, président de France Générosités

Du point de vue du monde politique, lorsque l'on se présente séparément, cela accroît la confusion et rend moins intelligible nos engagements. Par ailleurs, le secteur dans son ensemble compte huit à dix interlocuteurs différents dans l'administration. Ainsi chacun est en relation bilatérale avec les administrations dont il relève ce qui induit un problème de représentativité pour l'ensemble du secteur.

Nous devons donc être en coalition pour mieux faire reconnaître ce qui unit notre secteur. Nous défendons tous, face aux administrations et au monde politique, les notions d'intérêt général, de non-lucrativité et d'engagement. C'est ce qui nous caractérise.

Dans le cadre de cette mobilisation pour une meilleure reconnaissance, France Générosités porte également la proposition d'organiser une rencontre annuelle de la générosité avec l'ensemble des administrations et rassemblant toutes les têtes de réseaux de la générosité.

Autre point de plaidoyer important, mentionné dans le Livre Blanc : la stabilité fiscale. Elle a été bouleversée ces dernières années. Cependant l'argumentation sur ce point doit être travaillée avec précaution. En effet, on s'est rendu compte qu'en parlant de fiscalité, comme cela a été le cas les années précédentes, on a fait disparaître l'argument primordial qui est celui des missions sociales portées par le secteur.

Nous devons prêter également attention à la notion de lucrativité limitée, évoquée par ESS France (cf intervention d'Antoine Détourné ci-après) qui est une notion européenne mais qui n'est pas la même chose que la non-lucrativité. Nous sommes non lucratifs et il est important de bien respecter la différence entre les deux réalités : lucrativité et non-lucrativité afin de ne pas créer des zones grises.

France Générosités porte une autre proposition : la création de l'entreprise à gestion désintéressée. Par exemple, le Téléthon a créé le Généthon, une société commerciale qui va vendre un certain nombre de prestations de services. Aujourd'hui, il n'y a pas de statut, rien de cadré, c'est en cours de discussion avec Bercy.

Sabine Roux de Bézieux, présidente d'un Esprit de Famille

Un Esprit de Famille (UEDF), qui représente la philanthropie familiale et privée depuis dix ans, soutient la Coalition Générosité. UEDF défend trois sujets principaux :

- **L'éducation à l'altruisme dès le plus jeune âge** ; c'est ce en faveur de quoi milite par exemple l'École de la philanthropie⁽¹⁾.
- **La lutte contre un courant de pensée qui incite à bannir la philanthropie** sous prétexte qu'il s'agirait d'une manière pour les plus riches de choisir leur cause et que ce serait inégalitaire. Il serait délétère pour les associations de transformer la générosité et la philanthropie en impôt supplémentaire car cela laisserait à l'état la mission de distribuer ces sommes. Ou pas. Il faut donc rappeler la valeur ajoutée de l'initiative privée, rappeler comment la capacité entrepreneuriale est une source de transformation de la société.
- **La transmission et l'héritage** : environ 250 milliards d'euros sont transmis chaque année d'une génération à une autre. UEDF milite depuis longtemps pour qu'un dispositif juridique soit mis en place afin d'obliger les notaires à en parler au moment où la question de l'héritage se pose.

UEDF est également attentif à ne pas confondre ce qui relève de la générosité avec ce qui relève de l'économie. C'est pourquoi nous ne soutenons pas l'idée de fondation actionnaire.

Du fait de leur liberté d'action, les fondations familiales sont souvent engagées sur les causes les plus difficiles. Les entreprises peuvent avoir des difficultés à s'engager sur des sujets comme la fin de vie, la prison ou la prostitution. Également sur des projets émergents, même s'ils n'ont pas encore fait leurs preuves. Les fondations familiales assument de prendre des risques. Cette liberté du don est constitutive de la philanthropie privée et doit être défendue. C'est la raison pour laquelle nous sommes également opposés à la hiérarchisation des causes.

Concernant le financement des associations, si l'on regarde leur budget entre 2005 et 2017, on s'aperçoit que la part de l'État a augmenté (subventions et commandes publiques), que le mécénat a doublé (mécénat d'entreprise et des fondations) et que la part des ressources propres des associations a également doublé. Le mécénat privé soutient ce que l'État ne finance pas, l'innovation sociale en a besoin. C'est ensemble que nous serons encore mieux au service des urgences de nos sociétés.

(1) Pour en savoir plus sur l'École de la philanthropie, initiée par la Fondation Rothschild et soutenue par la Fondation de France ainsi que d'autres acteurs : www.ecoledelaphilanthropie.org

Antoine Détourné, délégué général d'ESS France

Pour construire un plaidoyer commun, c'est important d'intégrer les priorités de chacun afin de nous montrer cohérents et mobilisés. Le secteur de l'ESS est, à tort, perçu comme supplétif alors qu'il est un acteur essentiel de la transition et du fonctionnement de la société.

Le plaidoyer d'ESS France porte sur la présence institutionnelle et l'innovation sociale. Il est essentiel de porter des combats ensemble et au bon niveau, c'est-à-dire celui de Bercy, en rappelant que le secteur non lucratif est un acteur majeur de la société. Il faut faire reconnaître que les acteurs du non lucratifs font preuve de beaucoup d'inventivité indispensable dans les crises et face aux défis d'aujourd'hui (transition écologique, vieillissement de la population, participation et nouvelles formes de démocratie...). Pour cela il faut travailler sur l'innovation sociale, avec des dispositifs fiscaux. L'ESS incarne une forme d'initiative privée, aux côtés d'autres, et une force d'expression démocratique et citoyenne nécessaire à la bonne marche de la société.

ESS France a publié son propre plaidoyer en mars 2022⁽¹⁾. Il s'organise autour de six grands axes, parmi lesquels l'engagement et la participation citoyenne comme composants de la démocratie, le rôle de l'ESS au cœur des transitions (lutte contre la pauvreté, éducation, écologie, démocratie...), la capacité des citoyens à pouvoir se saisir de tous les modèles de l'ESS et donc la mise en place de moyens permettant de développer un projet non lucratif ou à lucrativité limitée (il y a 40 fois moins de moyens que pour les projets conventionnels). Pour cela, nous soutenons aussi que l'ESS doit s'organiser au niveau local, avec un maillage qui permet de mieux accompagner les projets, en proximité et avec de l'ingénierie.

Le cadre européen de l'ESS est un espace stratégique dont nous devons nous saisir. C'est dans celui-ci que s'inscrit le concept de lucrativité limitée. Même si le non lucratif et le lucratif limité sont portés par des modèles statutaires et économiques différents, nous pensons qu'ils se rejoignent dans l'ESS car ce qui fonde leur action c'est la recherche d'utilité sociale, une gouvernance démocratique et participative et une répartition contrainte de la valeur.

En cinq ans le nombre de sociétés commerciales d'intérêt collectif (SCIC) ancrées dans les territoires s'est multiplié par dix, on ne peut pas négliger cette réalité. C'est un mode de construction de solutions très dynamique et qui a plus de passerelles avec le non lucratif qu'avec le lucratif.

La notion de lucrativité limitée vient d'une difficulté au niveau européen. Le droit européen reconnaît les coopératives, les entreprises sociales mais le non lucratif n'existe pas, car il est soit considéré comme « non-économique », soit quand il a une activité lucrative, soumis aux mêmes règles de concurrence que les autres, il est donc l'objet d'une instabilité fiscale et juridique qui gênent son développement.

Aujourd'hui, l'enjeu de construire l'économie sociale au niveau européen est celui de l'émergence d'une société civile plus forte. La commission européenne reconnaît aujourd'hui nos modèles comme un « écosystème industriel et de proximité » et dans les concertations européennes, nous sommes ceux qui pouvons mettre en avant des questions de solidarités, par exemple ce qu'il faut faire pour les réfugiés ukrainiens. À travers le plaidoyer européen, ESS France invite à faire mieux reconnaître la responsabilité de notre secteur et à investir un nouvel espace dans le droit européen qui bénéficiera à tous et sera essentiel pour créer des coalitions européennes. Cela signifie qu'il faut une définition de l'ESS comme un secteur dans lequel il y a aussi des acteurs qui n'ont pas de parts sociales (associations, fondations et mutuelles).

(1) (1) Election présidentielle 2022 : Les propositions de celles et ceux qui font l'ESS, ESS France, 9 mars 2022, à retrouver sur : <https://www.ess-france.org/presidentielle-2022>

François Debiesse, président de l'Admical

L'Admical identifie aussi trois enjeux essentiels :

- **l'enjeu collectif** : il est nécessaire de rassembler nos forces et nos ressources dans une approche de complémentarité et de solidarité, car nous contribuons tous au contrat social. La Coordination Générosité existe depuis longtemps mais a été transformée par l'arrivée du Mouvement Associatif et cela a permis d'intégrer deux mondes complémentaires. C'est également important que l'UEDF soutienne la Coalition Générosité.
- **l'enjeu éthique** : c'est une question fondamentale. Les reproches faits au secteur portent sur son rapport à la démocratie (emprise sur l'intérêt général cf les reproches adressés à Bill Gates), sur son manque de désintéressement et sur des agendas masqués. La Coalition Générosité travaille à une charte sur la philanthropie. C'est un travail en commun à mener en parallèle du plaidoyer
- **l'enjeu du changement** : il est aujourd'hui indispensable, car la société est fracturée et en souffrance. Le système dans lequel nous vivons doit être retravaillé : il est producteur de richesses mais il ne partage pas suffisamment ces dernières. Nous devons travailler à un meilleur partage de la richesse. Et chacun peut participer.

Nous sommes aujourd'hui devant la nécessité d'un objectif à caractère politique. Il nous manque un projet de société pour le vivre-ensemble. Il doit s'élaborer en prenant en compte toutes les parties prenantes (fondations, associations, syndicats, entreprises, instances nationales et territoriales, ...). Admical soutient aussi cette proposition de mettre en place une journée annuelle consacrée à l'intérêt général. Il s'agit d'embarquer le plus largement possible toutes les parties prenantes. Il reste une marge de progression importante du côté des entreprises, car seules 9% d'entre elles sont mécènes. Enfin, il est important d'avancer aux côtés de la puissance publique.

En réponse à la question d'Axelle Davezac, directrice générale de la Fondation de France, au sujet de l'intérêt de chacun des présidents de collectifs à pouvoir s'engager à explorer un renforcement des synergies entre leur organisation, la réponse de chacun est positive. Benoit Miribel ajoutant que cette perspective a déjà fait l'objet de diverses discussions entre présidents de collectifs, ces dernières années, sans toutefois aboutir sur le plan opérationnel jusqu'ici, à l'exception du document porté par la Coalition Générosités.

Partenaires de l'Atelier des Fondations 2022



Centre Français des Fonds et Fondations

34 bis, rue Vignon
75009 Paris, France

www.centre-francais-fondations.org

