

# Atelier des fondations 2018

## L'engagement, vocation ou nécessité ?

### Séances plénières

## Sommaire

---

<b>Ouverture de l'Atelier 2018</b>	<b>2</b>
Benoit MIRIBEL, Président du CFF	
Béatrice DE DURFORT, Déléguée générale du CFF	
<b>S'engager aujourd'hui : défis et acteurs</b>	<b>4</b>
Jean-Baptiste DE FOUCAULD, coordinateur du Pacte civique	
Yannick BLANC, haut-commissaire, Haut-commissariat à l'Engagement	
Maria NOWAK, fondatrice, l'ADIE et le Fonds ADIE	
Delphine O, députée LREM	
Modératrice : Flavie DEPREZ, directrice éditoriale, Carenews	
<b>L'engagement, un défi personnel et collectif</b>	<b>17</b>
Ghada HATEM, médecin et fondatrice, la Maison des Femmes de Saint Denis	
Bernard LE MASSON, Président, fondation Accenture France	
Pierre Yves MADIGNIER, Président, fondation ATD Quart Monde	
Denis METZGER, Président, Break Poverty Foundation	
Modératrice : Laurence DE NERVAUX, responsable de l'Observatoire, fondation de France	
<b>« Quel avenir pour l'engagement ? »</b>	<b>26</b>
Alain MERGIER	
<b>L'innovation au service de l'engagement</b>	<b>30</b>
Jeanne BRETECHER, fondatrice, Social Good Accelerator	
Charlotte DEBRAY, déléguée générale, La Fonda	
Jean SASLAWSKY, délégué général, fondation La France s'engage	
Gilles VERMOT DESROCHES, délégué général, fondation Schneider Electric	
Modérateur : Jérôme KOHLER, Président, Fonds pour la promotion de la Philanthropie	
<b>« Questions de convictions ! » Témoignages de fondateurs et de responsables de fonds et fondations</b>	<b>36</b>
Delphine LALU, secrétaire générale, fondation AG2R La Mondiale	
Jean-Marie DESTREE, directeur général adjoint, fondation Caritas France	
Gilles VERMOT-DESROCHES, délégué général, fondation Schneider Electric	
Blandine MULLIEZ, Présidente, fondation Entreprendre	
Hervé DURAND, fondation Saint-Pierre	
Catherine MONNIER, fonds de dotation ADIE	
Francis CHARHON, Président d'honneur, CFF	
Bérangère MARTINEL, fondation Somfy	
Claire RIGAUD-BULLY, fondation EDMUS contre la sclérose en plaques	
Modérateur : Benoît MIRIBEL, Président, CFF	
<b>Clôture</b>	<b>45</b>
Benoît MIRIBEL, Président du CFF	
Béatrice DE DURFORT, Déléguée générale du CFF	

# Ouverture de l'Atelier 2018

---

Benoit MIRIBEL, Président du CFF

Béatrice DE DURFORT, Déléguée générale du CFF

## **Benoit MIRIBEL**

Bonjour à toutes et tous. Bienvenue au Centre des Pensières, où le Centre français des fondations organise depuis dix ans ses Ateliers des fondations.

L'Atelier des fondations est l'un des moments forts du CFF, avec le Conseil d'administration. Nous remercions les partenaires de cet événement – la Financière Arbevel, la fondation Henriette Anne, le Crédit Coopératif, la fondation Accenture, la fondation Chanel, la fondation Hippocrene, la fondation Mérieux et la fondation Schneider Electric.

Nous sommes tous ici engagés dans une démarche collective d'échange entre pairs, en plus de nos engagements respectifs. Nous faisons un exercice d'intelligence collective pendant ces trois jours.

Je voudrais saluer le travail réalisé par l'équipe du Centre français pour organiser cet Atelier des fondations.

J'invite les membres du Conseil d'administration, que je vois dans la salle, à se présenter aux participants.

*Les administrateurs du CFF se présentent.*

Je voudrais également saluer Bénédicte Pansier, responsable des Pensières et en charge des échanges de connaissances pour la fondation Mérieux.

## **Béatrice DE DURFORT**

La question de l'engagement est à l'ordre du jour politique ; depuis le discours de Jean-Pierre Raffarin sur le sujet, chaque gouvernement insiste sur la nécessité pour la société civile de s'occuper d'elle-même, en lien avec l'Etat et dans les interstices que ce dernier n'investit pas.

Les fondations permettent une communication et une concertation très variées entre différents acteurs.

Nous nous sommes largement interrogés sur le sujet de l'engagement, d'abord pour convaincre davantage encore nos donateurs, et leur expliquer que nous avons besoin de soutien au-delà même des avantages fiscaux que cet engagement permet. Nous sommes pris dans un bouillonnement de réflexions, qui rendent nos propres réflexions plus chaudes sur le sujet.

Nous devons répondre à un défi qui s'inscrit entre le collectif et l'engagement personnel, la rencontre de l'altérité.

Nous avons voulu rendre le programme très lisible ; je remercie à cet égard mon équipe, et notamment Anne Fleury, qui a œuvré à sa préparation.

Nous commençons aujourd'hui par une séance plénière très intense, avant de vous proposer une rencontre, autour d'une nouvelle forme d'engagement, autour de ce merveilleux métier qu'est le théâtre ; j'espère que vous saurez les suivre et adhérer ce qu'ils vous proposent.

Nous aurons demain une journée dense, mais aussi pleine de rencontres, avec des sujets sur l'entreprise ou encore l'éducation. La question de l'engagement dès l'école sera posée ; il s'agit de mettre en œuvre des pépinières de l'engagement. Nous nous demanderons également ce que nous pouvons demander à notre argent, selon un titre un peu provocateur. Alain Mergier nous apportera ensuite son regard de sociologue sur la

question. Vous aurez ensuite à choisir entre des tables rondes consacrées aux défis de l'engagement international, à l'engagement dans les territoires et à l'engagement contre la grande exclusion.

Vendredi, nous nous pencherons sur la question de l'innovation au service de l'engagement, avant de nous lancer dans une séance intitulée « Questions de convictions ».

Je remercie ceux qui vous ont permis et vous permettront au fur et à mesure de vos lectures d'entrer dans ces réflexions. Je vous souhaite de très bons échanges autour de l'engagement, qui est d'abord un engagement dans la parole – qui a je le crois déjà commencé dans le train.

Je voudrais enfin saluer les participants à la première table ronde.

Jean-Baptiste de Foucauld, nous sommes toujours très intéressés de ce que vous pouvez nous livrer.

Maria Nowak, vous n'êtes plus à présenter, tant vous êtes devenue une légende, ce que vous avez mis en œuvre à la tête de l'ADIE étant préfigurateur.

Yannick Blanc est un ami fidèle des fondations ; il est présent aujourd'hui comme Haut-commissaire à l'engagement, après avoir exercé de nombreuses autres fonctions.

Delphine O est une nouvelle pour nous ; nous sommes intéressés de vous rencontrer pour réfléchir sur la manière de diffuser notre culture au sein du Parlement.

Je vous souhaite une bonne séance et de belles journées.

# S'engager aujourd'hui : défis et acteurs

---

Jean-Baptiste DE FOUCAULD, coordinateur du Pacte civique

Yannick BLANC, haut-commissaire, Haut-commissariat à l'Engagement

Maria NOWAK, fondatrice, l'ADIE et le Fonds ADIE

Delphine O, députée LREM

Modératrice : Flavie DEPREZ, directrice éditoriale, Carenews

## Jean-Baptiste DE FOUCAULD

### *Vers un troisième âge de l'engagement ?*

C'est une bonne idée d'avoir choisi ce thème de l'engagement, thème riche, moins commode qu'il n'en a l'air et qui intéresse en haut lieu.

En introduction, je voudrais vous proposer de réfléchir à la notion elle-même, et à son évolution.

Il s'agit d'une notion moderne. Dans une société traditionnelle, on est engagé plus qu'on ne s'engage: engagé à servir un prince, engagé par un système de valeur qui s'impose, comme une sorte de surplomb qui vous précède et sur lequel on a peu de prises.

L'engagement naît avec la modernité : on s'engage dans la modernité, pour la modernité elle-même, pour la démocratie et les droits de l'homme. C'est une option, un choix. C'est l'expression d'une liberté, qui se décline de manières différentes selon les époques.

On peut ainsi distinguer *trois âges de l'engagement*.

Le premier est celui de l'engagement au service d'une vision du monde. Une vision globale, proche d'une idéologie, qu'il s'agisse de combat pour la démocratie, pour la révolution, pour le communisme, pour l'action catholique ou pour l'éducation populaire. L'engagement est alors considéré comme un devoir, c'est la conséquence naturelle de la vision du monde que l'on veut défendre, face à d'autres visions du monde : cela donne naissance à des militants dévoués, voire héroïques, ne ménageant ni leurs peines ni les risques qu'ils prennent, capables si besoin de sacrifices. Cela a donné de magnifiques réalisations humaines dans les différentes cultures concernées.

Il me semble que, aujourd'hui, la nature de l'engagement a beaucoup changé, en lien avec les grands ébranlements de la fin du dernier siècle (les crises pétrolières, la mondialisation, la chute du communisme), du fait aussi de la perte d'influence des grandes idéologies porteuses de sens, et de la montée de l'individualisme. Les engagements sont devenus plus ponctuels, plus concrets, plus précis, liés à une multiplicité de causes à défendre ou de combats à mener dans divers champs, avec le souci d'une efficacité mesurable, si possible rapidement, dont les financeurs souhaitent d'ailleurs mesurer l'impact clairement selon des critères managériaux bien répertoriés, mais multiples. Dans cette situation, l'engagement paraît davantage lié à une sensibilité qu'à un devoir ; il exprime un besoin de reconnaissance personnelle et d'identité plus que le service anonyme d'une grande cause abstraite. Il relève souvent d'une volonté d'épanouissement là où il avait souvent un contenu sacrificiel. Pour reprendre le titre de la session, il relève plus de la vocation que de la nécessité. Il prend par conséquent des formes multiples, et, la révolution numérique aidant, s'accompagne d'une grande créativité, en plein essor.

Cette diversité d'engagements, souvent innovants et de qualité, est-elle suffisante pour résoudre les problèmes auxquels l'humanité est aujourd'hui confrontée ? Le genre humain s'unifie du fait des interdépendances techniques et économiques, alors que cette unification n'a pas été préparée du point de vue culturel et politique ; la question écologique s'y ajoute,

qui vient redoubler à la problématique de l'exclusion et de l'inclusion, déjà ardue en elle-même, rendant plus aiguë ainsi la question de la justice et du partage des richesses.

L'engagement est également devenu plus complexe, puisque les causes des difficultés et les centres de décision sont éloignés de nous, tandis que les effets sont chez nous ; il est difficile de saisir les leviers du changement. Comment s'engager pour l'Europe, par exemple ? La difficulté est plus grande encore pour la question de la mondialisation.

Dans l'immédiat, nous ne sommes pas à la hauteur de tous ces défis. Nous avons besoin d'un troisième âge de l'engagement: d'une nouvelle donne, d'une vision transformable en action, qui relie une multiplicité d'initiatives, remarquables prises séparément, mais qui sont trop dispersées pour constituer une masse critique suffisante susceptible de réorienter comme il faudrait le cours du mainstream. Nous avons besoin d'engagement dans la coopération et la reliance, et tout autant de déployer une capacité de transformation qui mette en mouvement aussi bien les comportements personnels que le fonctionnement des organisations et les institutions et politiques publiques. Comme au temps glorieux de l'éducation populaire, dans un nouveau contexte, et de nouvelles valeurs. Nous avons besoin d'une nouvelle manière de traiter l'intérêt général et de mécanismes qui relient tous ces engagements dans un cadre global. D'engagements du troisième type en somme.

Il ne s'agit pas de passer d'un engagement à un autre, mais d'ajouter aux formes actuelles de l'engagement quelque chose de plus qui les relie et leur donne plus de force et de profondeur. Comment reconstituer du global à l'âge de la globalisation? Voilà l'enjeu. Il faut sortir de la dictature de l'impact, du mesurable, du chiffre, et accorder beaucoup plus d'attention à l'idée, au projet, à la qualité. Il y a d'ailleurs une vraie demande en ce sens.

*Ce « troisième âge de l'engagement » ou « engagement du troisième type » doit respecter plusieurs critères:*

- L'engagement doit conjuguer ce que j'appelle les trois cultures du développement humain<sup>1</sup> : la résistance à l'inacceptable (qui implique du discernement), la régulation (essentielle pour maîtriser les grands équilibres sociaux) et l'utopie, qui est difficile à développer sur un plan global, mais a toute sa place au niveau local, d'autant que c'est elle qui, en définitive, donne sa coloration à la société.
- Les valeurs de référence doivent être davantage mises en avant, car ce sont elles qui fondent l'action et en limitent si besoin les dérives. Au Pacte civique<sup>2</sup>, nous mettons en avant la créativité, la sobriété, la justice, et la fraternité; ces quatre thèmes sont liés entre eux. La sobriété, notamment, n'est pas suffisamment présente dans le débat public ; résorber le superflu, soit volontairement, soit par les règles collectives, est la condition pour permettre à chacun d'accéder à l'essentiel. La question de la fraternité, de son contenu, est soigneusement esquivée, alors que c'est l'un des trois piliers de la devise républicaine qui nous interpelle particulièrement aujourd'hui. D'autres systèmes de références sont évidemment possibles<sup>3</sup>, l'important est de les définir.
- Le déploiement de la capacité de transformation autour de ces valeurs suppose la coordination et la reliance entre les individus, les organisations et les institutions et politiques publiques, qui doivent évoluer de concert. Il faut mettre en mouvement simultanément le changement des comportements individuels, celui du fonctionnement des organisations et les conditions d'élaboration et de mise en œuvre des politiques publiques.
- Les divers engagements sont porteurs de sens et, de ce point de vue, vont au-delà même des causes qu'ils défendent; tant il est vrai que nous avons besoin de donner un sens collectif à la société. De ce point de vue, la liaison entre démocratie et spiritualité<sup>4</sup> est essentielle ; les démocraties sont effectivement menacées en permanence

---

<sup>1</sup> Jean-Baptiste de Foucauld, L'Abondance frugale, pour une nouvelle solidarité, chapitre 4, Odile Jacob, 2010.

<sup>2</sup> [www.pacte-civique.org](http://www.pacte-civique.org)

<sup>3</sup> Par exemple le Manifeste convivialiste, voir [www.lesconvivialistes.org](http://www.lesconvivialistes.org)

<sup>4</sup> Voir à ce sujet [www.democratietespiritualite.org](http://www.democratietespiritualite.org)

d'individualisme, de matérialisme et de rationalisme, comme le disait Tocqueville. Les démocraties ont besoin de force morale pour réaliser leur projet, qui est ambitieux et même utopique s'il est pris au sérieux. A l'inverse, ceux qui portent les forces morales, notamment les religions, ont besoin de la démocratie pour ne pas tomber dans leurs mauvais penchants. Ces liens entre spiritualité et engagements doivent être davantage identifiés et cultivés, dans l'esprit de l'éducation populaire

Je voudrais terminer par un certain nombre de *réflexions d'actualité*.

L'engagement a d'abord besoin de temps, alors que la suractivité professionnelle compresse ce temps, sans parler d'internet, qui nous occupe en permanence et constitue une machine à dissiper l'attention. Le droit au travail à temps choisi est la condition de l'engagement.

La notion d'entreprise à mission, à raison d'être, telle qu'elle sera, je l'espère, retenue dans la loi PACTE, est un point également essentiel, susceptible d'aider à résoudre la grave crise du sens au travail, et qui devrait valoriser ce que font déjà les fondations.

La mise en place du service national universel obligatoire (pendant une période à définir) devra également être examinée, notamment pour ses liens avec l'engagement volontaire qui doit être l'objectif final, vigoureusement promu à cette occasion.

Nous devons par ailleurs travailler sur la notion d'éducation populaire tout au long de la vie.

Enfin, l'impact de la réforme de l'ISF sur le financement des fondations est également un point concret à traiter.

Ces différents sujets doivent être examinés à la lumière d'une réflexion générale montrant que nos sociétés sont en péril et que l'engagement doit prendre une forme plus globale.

Voilà quelques préoccupations que les fonds set dotations, mais aussi la génération montante des philanthropes devraient désormais prendre en compte dans leurs interventions, si nécessaires à un moment où, on le voit bien, l'Etat ne peut pas tout.

### **Flavie DEPREZ**

Je voudrais vous dire la satisfaction d'être présente ici, auprès de tant de personnes engagées. L'engagement est un contrat à respecter et une promesse à tenir ; il n'a pas de bornes temporelles. Je vous propose de parler des acteurs ; nous nous pencherons ensuite sur les défis à relever.

L'idée est de permettre aux intervenants d'expliquer pourquoi ils se sont engagés ; qu'est-ce qui amène à coordonner le Pacte civique, à s'engager en politique, à devenir Haut-commissaire à l'engagement ou à fonder l'ADIE ? Je pense que ces engagements publics sont étroitement mêlés à des engagements personnels.

### **Maria NOWAK**

Je suis très heureuse de me trouver à cette estrade avec Jean-Baptiste de Foucauld et Yannick Blanc. Le premier m'a donné un conseil très simple il y a trente ans, lorsque je voulais créer le microcrédit : faites-le vous-même ; Yannick Blanc a pour sa part aidé à la reconnaissance d'utilité publique de l'ADIE.

On s'engage pour donner un sens à sa vie, pour défendre le bien commun, mais également en réponse à une expérience vécue. Pour ma part, l'expérience qui a déclenché cet engagement est la violence, que j'ai vécue comme enfant, puisque je suis née à l'Est de la Pologne quatre ans avant la guerre. J'ai vécu l'invasion soviétique dans le cadre de l'accord Ribbentrop-Molotov, puis l'invasion nazie, puis de nouveau l'occupation. Toute ma famille a été tuée ou mise en prison. Ayant survécu à tous ceux que j'ai vus disparaître, j'ai pensé que je devais m'engager pour aider les vivants. Lorsque je voyais ces gens disparaître autour de moi, je ne faisais pas de distinction entre la Gestapo et le NKVD. Ce qui m'avait

horrifié, c'était les différences que faisaient ces idéologies entre les races ou classes sociales – les surhommes et les sous-hommes.

Je me suis engagée dans l'aide au développement en passant un an dans la brousse guinéenne, vivant dans les villages, proche des gens. Je pensais, comme tout le monde alors, que l'Afrique décolonisée décollerait avec un peu de technologie et d'investissements. Je voulais aider les paysans sans terre, les entrepreneurs sans capital, les étudiants sans avenir, les migrants sans destination, tous les sous-hommes de notre planète qui ne peuvent devenir ce qu'ils sont ou ce qu'ils pourraient être s'ils en avaient les moyens.

J'ai rencontré, alors que j'étais directrice des études et des politiques à l'Agence française du développement, Muhammad Yunus, qui venait de créer la Grameen Bank au Bangladesh. J'ai été séduite par la simplicité de sa démarche. Je me suis rendue au Bangladesh pour rencontrer ces milliers de femmes, qui sont aujourd'hui des millions, qui parvenaient à gagner leur vie grâce à un prêt d'un montant ridicule, lorsque leurs maris se remariaient pour recevoir une nouvelle dot.

J'ai tenté avec succès de transférer le microcrédit en Afrique, puis en Europe centrale, où j'étais détachée auprès de la Banque Mondiale, et enfin en France, dans le cadre de l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE), que j'ai créée avec deux amis. Nous étions trois bénévoles sans un sou ; seules quelques institutions nous ont soutenus. Nous sommes partis de l'hypothèse que tout un chacun est capable d'entreprendre. La transition vers une nouvelle économie liée à la désindustrialisation exigeait l'accès au crédit. Si nous voulions toucher ceux qui étaient depuis longtemps au chômage et avaient connu l'échec scolaire, il fallait leur apporter un peu de formation et d'accompagnement, financés à présent par notre fonds de dotation. Il fallait également faire confiance à nos clients, car la confiance retisse le lien social et permet aux plus démunis de reprendre confiance en eux et de construire un projet d'avenir.

En 30 ans, l'ADIE a financé 220 000 prêts ; le taux de perte sur le crédit est de l'ordre de 3 %, pour un montant moyen des prêts de l'ordre de 4 000 euros. Notre public est constitué de chômeurs, allocataires des minimas sociaux, avec une forte représentation des jeunes, des femmes et de personnes des quartiers et des régions rurales abandonnées. Le taux de survie à deux ans s'établit à 86 %, le taux d'insertion à 84 %. 225 emplois nouveaux sont créés chaque semaine par l'ADIE, désormais implantée sur tout le territoire.

Nous avons ainsi contribué à réhabiliter le travail indépendant, à changer le regard de la société sur les chômeurs. La création d'entreprises, généralement unipersonnelles, génère désormais deux fois plus d'emplois que le travail salarié. Cela a été permis par trois amendements du droit :

- 2000 : amendement de la loi bancaire permettant aux associations agréées d'emprunter pour prêter ;
- 2006 : amendement de la loi de programmation de la cohésion sociale reconnaissant la création d'entreprise comme une voie d'insertion ;
- 2009 : création du régime d'autoentrepreneur.

Le premier amendement a été passé par Laurent Fabius (gauche), le deuxième par Jean-Louis Borloo (centre) et le troisième par Christine Lagarde (droite) : toutes les tendances politiques ont participé à cette évolution.

Je suis très heureuse d'avoir contribué à changer le regard sur ceux qui, ayant perdu leur travail, étaient traités comme des sous-hommes.

### **Flavie DEPREZ**

Merci de nous avoir présenté votre parcours.

Yannick Blanc, vous avez un parcours au sein de l'Etat et dans le domaine de l'économie sociale et solidaire et de l'innovation sociale (Fonda, Agence du service civique, etc.). Voulez-vous prendre le temps nous nous exposer ce qui l'a déclenché, ainsi que l'articulation entre les politiques publiques et l'engagement ?

## **Yannick BLANC**

L'engagement se trouve à l'articulation des idées et de la volonté de faire soi-même.

J'appartiens pour ma part à cette catégorie qui hérite de l'engagement familial ; il m'a toujours paru naturel de m'engager. J'ai choisi de servir l'intérêt général comme fonctionnaire, mais c'est ensuite pour soigner les frustrations ressenties dans le service public que je me suis engagé plus avant à titre personnel. De ce point de vue, j'ai eu la très grande chance d'avoir à faire à des gens engagés, d'abord au sein du cabinet d'Huguette Bouchardeau, puis quelques années plus tard comme responsable des fondations au ministère de l'Intérieur.

L'engagement revêt une dimension fondamentalement éthique. Il consiste à chercher dans son action, son savoir-faire, sa capacité d'agir ou son comportement personnel quelque chose qui donne vie à des valeurs ou à un idéal. Il faut chercher dans l'action le moyen de donner vie aux idées que l'on porte.

Il s'agit de placer notre pouvoir d'agir au cœur de la société. Nous sommes sortis de la période de l'engagement dans de grandes causes ; l'engagement est porté par des personnes qui veulent pouvoir agir en voyant l'effet direct sur leur environnement. L'engagement bénévole des jeunes progresse ; les chiffres du service civique sont spectaculaires : nous accueillerons 150 000 jeunes cette année dans ce cadre, alors qu'ils n'étaient que 50 000 il y a trois ans.

Le caractère concret et collectif de l'engagement est l'essentiel de la motivation des jeunes à s'engager. De même, l'engagement des seniors s'appuie sur la volonté que le capital investi au cours d'une vie professionnelle porte ses fruits dans la société. Les discours du jeune volontaire comme du vieux bénévole se rejoignent : il s'agit d'être utiles dans la société. On se définissait auparavant par une place qui nous était assignée dans la société ; l'engagement permet aujourd'hui de se définir soi-même, quelle que soit sa place dans la société.

J'ai ressenti au cours des trente dernières années la dégradation de la capacité d'action de l'Etat. Au nom d'injonctions gestionnaires, l'Etat s'est débarrassé de ses capacités d'action (ingénierie, expertise, investigation scientifique). L'Etat se considère aujourd'hui comme un prestataire de services ; il s'ampute donc de ses capacités d'action, qui doivent être cherchées ailleurs – ici, dans le monde associatif, partout où des individus se réunissent pour constituer des communautés d'action. Il s'agit d'aller construire avec d'autres personnes une capacité d'agir et d'influer sur le cours des choses.

## **Flavie DEPRez**

Merci beaucoup pour votre fougue.

Delphine O, vous êtes élue LREM depuis un an et quinze jours. Vous êtes experte en géopolitique au Moyen-Orient, et êtes engagée dans la cause des femmes, qu'elles soient élues ou chefs d'entreprises. Je vous demande le même exercice ; comment en êtes-vous venue à vous engager en politique ?

## **Delphine O**

Je suis très heureuse de me trouver aux côtés de personnes aux parcours si impressionnants.

Le mot de devoir raisonne largement avec les raisons qui m'ont poussée à m'engager ; ce n'est pas une expérience, mais une éducation qui m'a conduit à m'engager. Ayant grandi dans une famille privilégiée, j'ai été poussée à réussir scolairement et professionnellement, mais aussi à placer cette ambition au service des autres. Selon cette éducation, il n'y a pas de travail qui mérite d'être exercé s'il n'est au service des autres.

Il n'y a pas eu de déclenchement particulier de mon engagement politique, qui n'est qu'une facette d'un parcours de vie et d'un parcours professionnel. On a beaucoup parlé de la déprofessionnalisation de la politique ; je fais partie d'une nouvelle génération politique qui n'entend pas réaliser toute sa carrière en politique.



Le fil directeur de mon engagement est ma passion pour la diplomatie et les relations internationales. Si elle peut paraître déconnectée de l'engagement quotidien, le dialogue entre les peuples est en réalité très concret dans une famille binationale.

Je n'ai pas souhaité m'engager dans une carrière de fonctionnaire, notamment au ministère des Affaires étrangères, car je voulais porter cet engagement dans un autre cadre, par exemple dans le cadre d'une ONG, comme entrepreneuse dans le secteur privé.

Vous disiez que les politiques ont besoin d'être inspirés par la société civile ; on oublie de dire que les politiques devraient également inspirer. Il n'y a plus de Nelson Mandela, d'Aung San Suu Kyi, de Gandhi, de Charles de Gaulle. J'ai voulu inspirer l'engagement par ma personne physique et morale. En allant parler dans les collèges et lycées du XIX<sup>e</sup> arrondissement, dont je suis élue, j'avais l'impression d'inspirer ces jeunes défavorisés. Cette relation d'une personne avec une autre, que l'on retrouve dans le mentoring, le coaching, est un aspect important de mon engagement.

S'engager, c'est inspirer les autres, mais aussi expliquer. La plupart du temps, les gens ne comprennent pas le sens de l'action politique ; il revient aux parlementaires, aux maires, aux élus locaux, d'expliquer le sens de leur action individuelle, aux côtés du sens de l'action plus générale du gouvernement. Si l'on fait sans faire connaître, on perd 50 % de l'intérêt et de l'utilité de ce que l'on fait. Il y a un important travail à réaliser par les réseaux sociaux, par la présence physique, pour partager ce que l'on fait. De même, les fondations doivent communiquer largement sur ce qu'elles font, auprès des élus comme de la population dans son ensemble.

### **Flavie DEPREZ**

Monsieur de Foucauld, vous avez un parcours engagé dans vos métiers, puis dans le monde associatif.

### **Jean-Baptiste DE FOUCAULD**

Je suis proche de ce qu'a dit Yannick Blanc. Le choix de la fonction publique est a priori un engagement professionnel au service de l'intérêt général, mais j'ai eu le sentiment qu'il fallait quelque chose de plus.

Je m'aperçois par ailleurs en entendant les autres intervenants que je suis un nostalgique non résigné des pensées globales. Mon engagement n'est pas lié à une sensibilité ; je n'ai pas connu le chômage. Les personnes au chômage ne s'engagent d'ailleurs pas tellement pour lutter contre le chômage des autres, mais contre leur propre chômage. Mon problème est le va-et-vient entre la question spirituelle, la question du sens, et la question politique et sociale. Je suis un enfant de mai 1968, c'est-à-dire une personne qui avait des aspirations religieuses et spirituelles, qui ne se satisfaisait pas de l'état du catholicisme, qui me semblait manquer à la fois de démocratie et de mystique. Mai 68 est une révolution spirituelle qui n'a jamais trouvé son point d'aboutissement, et a dégénéré en permissivité et en libéralisme ou en gauchisme.

J'ai beaucoup travaillé sur la question du sens. Avec quelques amis, nous avons fondé un groupe intitulé « Spiritualité et politique ». Après avoir essayé d'écrire un certain nombre de livres avec Jacques Delors sur le temps choisi, nous avons estimé que le chômage constituait un grand bouleversement de la société française, que celle-ci ne se préparait pas à résoudre. Nous avons voulu agir de façon concrète, à petite échelle, contre le chômage.

Nous avons trouvé avec ATD Quart-Monde un moyen d'agir concrètement, en créant des groupes de solidarité de cinq à quinze personnes, mettant à disposition des demandeurs d'emploi des binômes bénévoles de deux accompagnateurs, ainsi qu'un système de subvention à l'embauche de ces personnes pour qu'elles trouvent un travail adapté à leurs capacités, dans des associations.

L'exclusion par le chômage et le relativisme général des valeurs sont une cause profonde du développement du terrorisme. Il est formidable d'être simplement présent pour expliquer les choses ; c'est une action modeste, mais essentielle à terme.

Quelques années plus tard, le groupe Spiritualité et politique s'était dissous dans cette action, qui a depuis été relayée très efficacement par d'autres équipes. Il m'est apparu que la chute du communisme mettait les démocraties en péril, dans la mesure où elles n'étaient plus confrontées à un challenge politique fort. J'ai donc été amené à créer avec des amis cette petite association, qui essaie de se développer.

Le Pacte civique est arrivé par la suite. Nous avons besoin de retrouver une forme d'engagement totalisante, sans être totalitaire ; on peut d'ailleurs définir la démocratie comme le régime qui vise à créer le maximum de totalité sans être totalitaire et sans casser l'unité du corps social. C'est sa force, mais son risque également. Le Pacte civique vise à regrouper et à donner plus de force aux actions ; nous mettons au même niveau les changements personnels, de fonctionnement organisationnel et de politiques publiques. Je crois à la politique et pense que le leadership politique est important, même s'il doit s'exprimer autrement qu'autrefois, c'est à dire en dialogue avec les autres. Nous avons besoin d'une parole forte. Il faut travailler ces trois niveaux en même temps, à partir de valeurs communes. Selon moi, l'engagement doit être global.

### **Flavie DEPRez**

Après cette première partie de table ronde très dense, je vous propose d'aborder plusieurs thèmes, qui nous sont apparus des défis majeurs – la crise écologique, les crises migratoires, la crise économique et financière, les inégalités sociales et entre sexes –, mais aussi les engagements citoyens, de la jeunesse, des entreprises, et les biais d'engagement (action, lutte contre les idées reçues).

### **Maria NOWAK**

Je voudrais parler du développement durable, au-delà de la crise écologique. En 1987, la commission Brundtland définissait le développement durable comme le développement répondant aux besoins du présent sans compromettre ceux des générations futures. C'était une vision holistique du monde réunissant les grands enjeux de l'humanité, ne se limitant pas au court terme.

Cette vision globale se disloqua rapidement, pour limiter le développement durable à la préservation de l'environnement. Or, pour ceux qui se trouvent dans une situation très difficile, la satisfaction des besoins actuels est prioritaire. La conférence de Paris de 2015 n'a porté que sur les changements climatiques, et Donald Trump a décidé d'en retirer les Etats-Unis.

Face à la crise de la planète, nous vivons la crise d'inégalité entre ceux qui détiennent à quelques-uns 50 % de la richesse et ceux qui crèvent de faim. On parle désormais de migrants plutôt que d'immigrants. Je suis de parti-pris, car je suis moi-même réfugiée politique. Etant de parti-pris, je trouve que nous traitons ce problème de manière injuste et naïve, alors qu'il a besoin d'une vraie solution.

Les Français partant au Canada, les Irlandais en Amérique, les Italiens ou Polonais en France ont pu migrer sans que l'on trouve à y redire ; or, voilà que l'on ne veut plus voir les étrangers chez nous. On peut faire circuler les capitaux en quelques fractions de seconde, avec un profit très important sans le moindre effort, mais on n'a pas le droit de faire circuler le travail au même titre que le capital.

Il s'agit d'une position naïve, car nous n'avons pas le choix. L'Afrique comptera 2,5 milliards d'habitants en 2050, contre 700 millions pour l'Europe à cet horizon. Même avec 27 Orban, nous n'y parviendrons pas. La seule solution est de permettre aux jeunes de rester chez eux en aidant au développement de l'Afrique de façon plus désintéressée. C'est ce que j'essaie de faire en développant le microcrédit dans les régions intérieures de la Tunisie.

Quant aux réfugiés et aux immigrants, l'enjeu est de les intégrer sans les soupçonner tous d'être des terroristes en puissance. Partout où on installe quelques migrants, on assiste à des protestations, des lamentations, des violences ; après quelques mois, on constate que ce sont des personnes comme nous. Par ailleurs, depuis trois ans, le nombre de migrants a considérablement diminué.

Je voudrais évoquer également le problème des inégalités de manière plus large – en termes de patrimoine, mais aussi d'accès à l'éducation, à la santé, au crédit.

Que l'on crée une symphonie, produise un fromage ou livre à domicile, chacun est un travailleur indépendant à sa façon. Il est préférable d'exercer un travail dont on est maître plutôt que d'être attaché à une chaîne.

Les Etats sont des entités trop petites pour faire face aux défis mondialisés. L'Europe ne se construit pas qu'au niveau des gouvernements, mais des citoyens, des entreprises, des fondations. Les fondations restent des entités nationales n'intervenant pas au-delà de leur pays. Dans ce monde qui tombe, la société civile a un rôle important à jouer.

### **Flavie DEPREZ**

Merci pour ce plaidoyer. Voulez-vous réagir, Madame O ? Nous avons parlé de pédagogie.

### **Delphine O**

Le média que j'ai créé sur l'Iran et le Moyen-Orient l'a été avec un réfugié politique iranien en France, ce qui m'a introduit dans ce milieu.

Je voudrais formuler deux remarques sur les réfugiés.

En septembre, le pacte mondial sur les migrations sera soumis au vote de l'assemblée générale de l'ONU. La convention de Genève de 1951 n'est plus suffisante pour maîtriser les flux migratoires et appréhender cette question de manière générale. L'Europe ne parvient pas elle-même à se mettre d'accord sur la répartition des réfugiés.

Des cercles de personnes réfléchissent à ce que pourrait être un droit international de la migration, au-delà de la question du droit d'asile. La question des migrations temporaire notamment, des visas, doit être posée. Il faut permettre aux jeunes Africains ou Asiatiques de rester dans leurs pays s'ils le souhaitent, mais il y aura toujours un désir de circuler, de traverser les frontières. Au-delà des aspects économiques et financiers, nous avons besoin de concevoir de nouveaux modes de circulation – les passeports talents, par exemple.

Au niveau plus concret, la plupart des études montrent que la population française fait preuve de méfiance, voire de réticence vis-à-vis de l'accueil de migrants supplémentaires, voire de l'islam ; en revanche, la grande majorité se dit concrètement prête à accueillir une personne venant du Tchad ou de Syrie.

Des associations comme Singa essaient de renouveler les capacités d'engagement des individus vis-à-vis des réfugiés. Google commence de son côté à s'intéresser aux ateliers d'apprentissage numérique pour les réfugiés, partant du constat qu'ils ont vocation à rester en France et à y constituer la main d'œuvre des dix, vingt à trente prochaines années.

### **Flavie DEPREZ**

Les fondations agissent beaucoup sur la question, mais le font très discrètement pour des raisons politiques. Yannick Blanc, voulez-vous réagir ?

### **Yannick BLANC**

Delphine O exprime de façon très claire l'idée que nous devons apprendre à vivre avec les migrations. J'ai eu à m'occuper dans ma vie professionnelle d'accueil de migrants, de reconduites à la frontière, etc. Il est difficile pour un politique d'expliquer qu'il faut apprendre à s'adapter à la situation, au lieu d'affirmer que l'Etat a la maîtrise de ses frontières. C'est là qu'intervient la question de l'engagement. Collectivement, les Français expriment leur méfiance, leur peur ; concrètement, ils font preuve d'une grande générosité.

En tant que Préfet du Val d'Oise, lorsque j'ai organisé l'accueil de deux cents réfugiés ; cinquante bénévoles se sont présentés du jour au lendemain pour aider ces personnes. La dispersion de la jungle de Calais, si dure qu'elle ait été en elle-même, a donné lieu à un accueil des étrangers un peu partout sur le territoire français, sans que cela génère des conflits, des violences, des rejets.

Nous avons mis la question du développement durable au cœur des objectifs de la Fonda pour les quatre années à venir. Comment inscrire une action menée au niveau micro dans un cadre qui pose des enjeux et des objectifs universels ? Le travail à faire sur l'engagement est celui-ci. La dimension sensible et individuelle de l'engagement ne suffit pas aux personnes qui s'engagent : elles cherchent un lien au collectif, qui n'est plus un lien de subordination. L'engagement a une dimension entrepreneuriale, au sens où l'on fait les choses soi-même, ce qui ne supprime pas la dimension collective de la question. Il y a de nouvelles échelles et un nouvel emboîtement des échelles de l'action collective ; de nouvelles formes de gouvernance, nouvelles formes d'action collective, nouvelles formes de faire ensemble.

Il s'agit de trouver une articulation entre l'engagement personnel et l'efficacité collective. Les grandes institutions ne peuvent plus assurer cette articulation, qui est aux mains des acteurs de la société civile dont vous faites partie.

### **Jean-Baptiste DE FOUCAULD**

La société française est plus diverse qu'elle ne le croit. La France est un pays de tradition chrétienne qui compte plus d'athées et de musulmans que les autres. Elle n'a cependant pas organisé suffisamment de mixité ; ainsi, la loi imposant 20 % de HLM par commune est essentielle, même si elle a été insuffisamment expliquée.

Sur les migrations, il est difficile de trouver le ton juste et d'avoir un discours équilibré. Il s'agit d'un problème de long terme qui suppose de réaliser des efforts. Le discours politique n'est pas au point sur le sujet, se contentant d'être défensif. Il existe de vraies capacités d'engagement, qui doivent être mobilisées. Le Conseil constitutionnel est d'ailleurs saisi de la question du délit de solidarité, au motif de sa non-conformité au principe de fraternité.

Il faut travailler au niveau de la politique, avec ses dimensions propres, ses lourdeurs (il faut être exigeant, mais compréhensif vis-à-vis des politiques), au niveau des organisations et au niveau individuel.

L'écologie est notamment un sujet très porteur d'engagement, mais je reste nostalgique des constructions globales.

### **Flavie DEPREZ**

Je vous propose de déconstruire des idées reçues pour montrer que l'engagement est divers.

### **Maria NOWAK**

S'agissant de la ségrégation et de ses dérives, j'ai vu en Bosnie-Herzégovine que Milosevic jouait cette option, alors que tous les belligérants ne demandaient qu'à vivre ensemble, dans leurs différences. La diversité est partout d'une richesse extraordinaire. Nous n'avons quoi qu'il en soit pas le choix : elle existe. Il faut faire preuve de pédagogie et de fermeté, et préparer la population à ce qui se produira. Le déséquilibre démographique sera tel avec l'Afrique que nous n'aurons pas le choix ; il est préférable de le préparer, plutôt que de s'apercevoir au dernier moment que l'on est envahi d'autres peuples.

Pour que l'insertion fonctionne, nous devons l'organiser avec la collectivité de base. Il ne faut pas affecter de haut en bas un paquet de réfugiés à telle ou telle commune.

### **Flavie DEPREZ**

Madame O, voulez-vous témoigner de votre expérience d'engagement dans les écoles de votre circonscription ?

### **Delphine O**

J'ai assez tôt décidé de me focaliser sur la question de la jeunesse et de l'égalité des chances. 80 % des élèves de ma circonscription sont en réseau d'éducation prioritaire (REP) ou REP+. Lorsque je me rends dans ces classes, je poursuis l'objectif d'inspirer ces élèves, d'abord en venant devant eux. Ils n'ont pas l'habitude de voir des élus de la République ; le

deuxième aspect d'inspiration est de leur expliquer qu'il leur est possible de suivre un parcours comparable à celui de Mounir Madjoubi, dont l'histoire familiale et sociale est comparable à la leur.

Je finis mes interventions en leur demandant comment ils s'engagent, ce qui les surprend généralement. Dans une conception ancienne, on considérait que l'engagement n'était possible qu'à partir d'un certain âge. Je suis au contraire persuadée que l'on peut s'engager à 14 ans au conseil de quartier, au conseil de vie lycéenne ou collégienne. Il n'est pas nécessaire d'avoir un engagement total au service d'une grande cause. J'ai d'ailleurs découvert que le premier niveau de démocratie citoyenne était celui des conseils de quartier, auxquels tout citoyen peut participer.

Les pouvoirs publics peuvent s'engager pour apporter des réponses aux problèmes socio-économiques, mais inspirer l'engagement est également un objectif essentiel.

### **Yannick BLANC**

Parce que l'on a besoin de l'engagement des individus et que les formes de l'engagement changent, faut-il faire en sorte que tous les jeunes aient une expérience de l'engagement ? Pour retrouver le lien entre des jeunes aux marges de la République et l'ensemble de la communauté nationale, un consensus est en train de se former sur le fait que cela passe par de l'engagement. Comme les individus sont de plus en plus divers, avec des parcours de plus en plus improbables, on ne peut plus imaginer que le creuset républicain consistera à imposer à tous un même moule. Cela a relativement bien fonctionné pendant le siècle passé, mais ce n'est plus possible. Les discussions relatives au service national universel montrent cependant qu'il est difficile de sortir de ce modèle.

La France vient de réussir au cours des dernières années une expérience unique, qui s'appelle le service civique. La notion de jeune volontaire n'existait pas jusqu'à présent ; on savait ce qu'était un bénévole, un salarié travaillant pour un service d'intérêt général, un administrateur de fondation. Il s'agit d'une nouvelle figure de l'engagement. En quelques années, nous sommes devenus le premier pays européen pour le volontariat des jeunes. Nous devons tirer les enseignements de cette expérience réussie, examiner les conditions de cette réussite.

Il existe une grande diversité d'engagements, mais avec un point commun : l'expérience de travailler en équipe et de faire quelque chose de visiblement utile pour la société. Ce sont les jeunes volontaires eux-mêmes qui le disent lorsque le micro leur est tendu. Quel que soit leur niveau social ou d'éducation, ils disent avoir été transformés, avoir mûri.

L'engagement possède également un pouvoir transformateur de l'architecture de nos institutions. Ce n'est pas un peu de piment supplémentaire, mais un moment clé dans la création d'un appétit pour la connaissance. Beaucoup partent dans le service civique parce qu'ils sont en difficulté dans le milieu scolaire et retrouvent souvent une volonté d'apprendre à l'issue de cette expérience.

L'édito des *Echos* ce matin mettait en exergue la tendance de la société à la fragmentation. Une autre tendance, celle de la fluidité, de la mixité, existe aussi. Il faut prendre notre parti de la situation et utiliser les leviers existants pour accroître la tendance la plus positive ; l'engagement des jeunes est à cet égard un levier particulièrement important.

### **Flavie DEPREZ**

Je voudrais aborder la question de la place des femmes dans les entreprises ; leur visibilité à des postes de pouvoir permet de faire changer les choses.

### **Delphine O**

Le premier facteur qui m'a incité à accepter la proposition de Mounir Madjoubi de devenir sa suppléante était l'idée qu'il fallait plus de femmes en politique. Emmanuel Macron avait fait un appel pour avoir plus de candidatures féminines, puisque LREM avait décidé de présenter autant de candidates que de candidats – ce qui signifiait simplement de respecter une loi de 2006. J'avais alors appelé toutes mes amies pour les inciter à se présenter aux

élections, que ce soit pour En Marche ou pour un autre parti. Finalement, je me suis dit que ma position de principe n'avait pas de sens si je ne m'engageais pas moi-même. L'Assemblée nationale compte désormais près de 40 % de femmes, contre 27 % dans la précédente législature. Les quotas fonctionnent. Ce changement bouleverse la dynamique interne de l'Assemblée, modifie l'attitude des hommes comme des femmes.

### **Maria NOWAK**

Ce n'est pas un problème que je me suis beaucoup posé et qui m'a beaucoup freiné dans ce que je voulais faire. Lorsque j'ai commencé à travailler dans une institution publique, j'ai certes été recrutée à un salaire moindre et je n'ai pas pu partir outremer. Je me suis cependant fait détacher et suis partie malgré tout. Aujourd'hui, la même institution compte une majorité de femmes à des postes à responsabilité, ce qui paraît absolument naturel, alors que ce n'était pas imaginable dans les années 1960. J'étais la seule femme qui pouvait prétendre à un rang de chargée de mission. Aujourd'hui, ce type de barrière n'existe plus.

### **Flavie DEPREZ**

L'engagement ne vise pas seulement à faire changer les choses, mais aussi à les maintenir dans certains cas. Je n'ai jamais ressenti personnellement de discrimination liée à mon sexe, mais ce n'est pas quelque chose d'acquis.

### **De la salle**

Merci pour vos interventions autour d'expériences pratiques. L'engagement pose la question du sens, mais aussi de la dignité ; ce qui anime la plupart des personnes présentes ici est l'enthousiasme, qui permet de dépasser la simple obligation.

La question des migrations est pourrie, car tout le monde prend des positions. On s'attaque aux associations, qui seraient responsables de la présence des migrants. Il faut se méfier des représentations et du risque de se retrouver front contre front sur ces questions. Nous sommes en train de reconstruire la maison, alors qu'elle est en feu. La position des politiques est cependant compréhensible dans ce contexte, en amont d'échéances électorales.

Les Français acceptent volontiers des réfugiés de façon concrète, comme cela a été rappelé ; il reste néanmoins à faire le lien entre cette attitude et la question politique plus globale.

Ce problème est très complexe à traiter. Il y a dans le monde 65 millions de réfugiés, dont une part infime en France ; la question est celle des représentations.

### **Flavie DEPREZ**

Merci beaucoup.

### **De la salle**

Le service civique consiste au départ en un groupe de jeunes, qui prennent des risques et qui sont financés à 100 % par des fonds privés, dont la fondation Tocqueville, la fondation de France, la fondation Gaz de France et la fondation Schneider Electric. Les politiques ont ensuite pris leurs responsabilités en 2001, mais il a fallu vingt ans pour arriver au service civique tel qu'il existe aujourd'hui.

### **Béatrice DE DURFORT**

Nous avons parlé du sentiment de l'utilité et de la question du désir d'engagement, mais nous n'avons créé aucun rôle d'engagement pour les migrants dans notre société. Il y a un vrai déficit sur la question du rôle à leur donner. Il faut accepter que d'autres personnes s'engagent pour nous également. J'ai toujours été frappée par le fait que lorsqu'une personne vous demande un paquet de cigarettes en Inde, son premier geste est ensuite d'ouvrir le paquet pour vous proposer une cigarette.

### **Yannick BLANC**

Nous nous mobilisons sur le sujet, en développant des propositions de service civique pour les migrants. Des missions de service civique ont été proposées à de jeunes Roms, avec un effet majeur. Unis-Cité et les Enfants du canal à Paris mènent des actions comparables, avec une difficulté cependant tant que les migrants ne possèdent pas de titre de séjour. Par ailleurs, nous n'avons pas obtenu du ministère de l'Intérieur qu'un jeune puisse venir en France pour réaliser une mission de service civique, car il n'existe pas pour le moment de visa sur ce motif.

L'engagement permet la réciprocité, qui fait tomber des barrières et des préjugés.

### **Delphine O**

Je me rends compte de la double injonction à laquelle est soumis le politique, qui est très difficile à réconcilier : être fidèle aux valeurs d'accueil et d'humanité d'une part, et répondre à la volonté des peuples d'autre part. En témoignent les situations de l'Allemagne, de l'Autriche et de l'Italie. Il est de notre devoir de tenir tête aux gouvernements italien et autrichien, mais nous ne pouvons pas en contester la légitimité démocratique ; ces gouvernements ont été élus principalement sur ces questions. Nous sommes proches de la fracture en Europe, car de plus en plus de peuples élisent des majorités sur des plateformes de refus des migrations.

Pour être élue d'une circonscription où se trouvent beaucoup d'immigrés de première, deuxième et troisième génération, je peux témoigner que les réticences sont également de leur fait : pourquoi accueillir autant de réfugiés, demandent-ils, et pourquoi bénéficient-ils d'efforts qui n'avaient pas été consentis par le passé (cours de français, etc.) ? Je suis d'accord qu'il n'existe pas de discours politique satisfaisant sur le sujet.

S'agissant de l'engagement des réfugiés eux-mêmes, on peut citer l'expérience menée par Singa, lauréate de la fondation la France s'engage. Elle constitue des tandems, avec un réfugié ou un demandeur d'asile et un Français, autour d'une passion partagée. Certains réfugiés sont devenus guides au Musée d'Orsay, au Musée du Quai Branly, etc. On met vraiment en valeur l'utilité de leurs compétences, de leurs connaissances.

### **Flavie DEPREZ**

Singa ne veut plus utiliser la terminologie de « migrants » et se décrit comme créateur de liens.

### **Jean-Baptiste DE FOUCAULD**

Le taux de chômage des populations d'origine étrangère est le double. Quand on aide les personnes au chômage, on aide naturellement les personnes étrangères ou d'origine étrangère.

L'emploi ne règle pas tout, mais le chômage dérègle tout ; il est indispensable d'attaquer le problème à sa source.

On devrait être plus clair sur ce qu'est le droit d'asile, qui doit être inconditionnel, d'une part, et sur le besoin d'immigration économique d'autre part. Le confus est toujours une source de désordre.

### **De la salle**

Je suis psychiatre, président de l'association Le Futur composé, qui s'occupe de jeunes autistes très marginalisés. La tolérance à la différence est un concept mou, auquel il faut préférer la tolérance de la similitude. Accepter de recevoir de l'autre est la condition de la réciprocité et donc d'intégration d'une personne qui peut être différente, mais avec laquelle on a des points communs.

### **Flavie DEPREZ**

Beaucoup de pistes d'engagements ont été évoquées ce matin, autour desquelles nous pourrions partager au cours de ces trois jours.





# L'engagement, un défi personnel et collectif

Ghada HATEM, médecin et fondatrice, la Maison des Femmes de Saint Denis

Bernard LE MASSON, Président, fondation Accenture France

Pierre Yves MADIGNIER, Président, fondation ATD Quart Monde

Denis METZGER, Président, Break Poverty Foundation

Modératrice : Laurence DE NERVAUX, responsable de l'Observatoire, fondation de France

## **Laurence DE NERVAUX**

Bonjour à tous ; nous sommes collectivement reconnaissants à Jean-Baptiste de Foucauld, qui a hier parfaitement introduit notre sujet. Je reviens très brièvement sur les trois âges de l'engagement qu'il a évoqués. Le premier âge de l'engagement est très cadré, et profondément marqué par le devoir. Le deuxième âge est celui d'un engagement plus individuel. La question pour le troisième âge est celle de la manière de faire émerger un mouvement collectif unifié, totalisant sans être totalitaire, et qui relie les différentes formes d'engagement.

Qui parmi vous a déjà vécu une expérience d'engagement collectif réussi ? Un tiers ou un quart de la salle a levé la main. Qui a essayé de construire un engagement collectif et a échoué ? Nous vous proposons de réfléchir à un challenge que vous pourriez vous donner, pour engager davantage votre fondation dans une démarche collective. Nous vous invitons à partager cette idée avec votre voisin ou voisine, lequel la partagera à l'ensemble de la salle s'il la juge intéressante.

Les fondations ne sont pas des acteurs naturellement enclins au collectif. Elles possèdent leurs propres ressources, qui proviennent du fondateur ou de l'entreprise, et n'ont pas l'habitude de dépendre des autres. Elles suivent cependant l'idée selon laquelle « seul, on va plus vite, ensemble, on va plus loin ».

Comment part-on des idées pour aller vers l'action ?

## **Bernard LE MASSON**

Bonjour à tous. Je suis Président de la fondation Accenture, qui a la particularité d'être créée par une très grande entreprise mondiale - de 450 000 salariés -, dans laquelle je travaille depuis 30 ans.

Ma conviction personnelle est qu'il faut trouver un lien stratégique entre les activités de la Fondation et celle du cœur métier de l'entreprise, c'est une condition de la pérennité de l'engagement d'une fondation d'entreprise. Du point de vue de l'entreprise, on peut donc dire que l'engagement est motivé par un intérêt stratégique de long terme, à 10 ou 20 ans : Si le pays va mal, l'entreprise ira mal aussi dans la durée.

Ensuite, si l'on veut qu'il y ait de l'engagement collectif, il faut d'abord qu'il y ait un engagement individuel des salariés – en dehors de l'entreprise dans toutes formes de bénévolat, comme au sein de celle-ci par le mécénat de compétences notamment. Nous favorisons toutes les formes d'engagement et c'est pour cela que plus de 25% des salariés d'Accenture sont impliqués dans l'une ou l'autre des actions de la Fondation.

Enfin, l'engagement collectif, dans divers formes d'innovation sociales permet a priori de renforcer les résultats obtenus. Il est donc de plus en plus pour moi la condition du

changement systémique dans la société et de la réussite de nos actions. Nous voulons travailler encore plus en collectif avec d'autres entreprises et associations.

### **Laurence DE NERVAUX**

Quelles sont les actions menées par la fondation Accenture ?

### **Bernard LE MASSON**

Nous travaillons principalement sur l'accès à l'emploi avec un programme autour des compétences de chacun, appelé « skills to succeed » : Entre 2015 et 2020, nous nous sommes engagés à permettre l'accès à l'emploi et à l'entrepreneuriat de 3 millions de personnes dans le monde. Nous cherchons également à mettre en œuvre des changements systémiques dans la manière dont fonctionne l'économie et la société, c'est-à-dire à peser, avec l'Etat, les organisations non gouvernementales, les citoyens, pour apporter de l'innovation sociale et du changement structurel au service du mieux pour tous.

### **Ghada HATEM**

Bonjour à tous. J'ai conscience d'être un intrus, puisque je ne représente aucune fondation, mais suis une bénéficiaire de l'engagement des fondations.

J'ai fondé la Maison des femmes parce que je suis une femme, que je viens du Liban, où l'autonomie des femmes est problématique, et que j'ai travaillé en Seine-Saint-Denis, où les problèmes de la société sont aggravés par la pauvreté et l'immigration. Pour obtenir de l'argent, je me suis tourné vers des fondations, dont j'ai réussi à mobiliser une quinzaine.

### **Laurence DE NERVAUX**

Voulez-vous nous expliquer ce que fait la Maison des femmes ?

### **Ghada HATEM**

Toutes les études montrent que sortir des violences est impossible lorsque l'on n'est pas aidé. Cela suppose de mobiliser beaucoup d'acteurs – policier, psychologue, juristes, etc. Le « one stop shop » part du médical, prenant en charge les blessures physiques et psychiques, et joue un rôle de relai avec les psychologues, conseillères conjugales, etc. Nous partageons le secret médical ; la personne n'a pas besoin de raconter son histoire à dix interlocuteurs différents.

### **Denis METZGER**

Le thème de l'engagement collectif est très fort, mais suppose d'oser se dire les choses. Il est plus sympathique de parler de l'engagement individuel que des contraintes de l'engagement collectif, de l'amour que de la vie conjugale. L'engagement individuel fait appel à la spontanéité, à l'inné, à l'émotion. Stéphane Hessel soulignait qu'avant de chercher son engagement, il faut chercher son indignation. L'engagement collectif fait tomber dans le rationnel ; il est plus passionnant d'aider un village africain au sein d'une association que de gérer une coordination onusienne de taille mondiale.

Mon engagement est né d'une rencontre avec Jacques Attali, qui était mon professeur d'économie à Dauphine ; il m'a proposé de participer à créer Action contre la faim. J'ai eu le bonheur de découvrir le monde, les hommes, d'être parfois efficace. Cette organisation compte aujourd'hui 10 000 salariés, pour un budget de 500 millions d'euros et une présence dans 45 pays.

Réfléchissant à ce que je ferais pendant ma retraite, j'ai voulu renouveler mon engagement, avec l'idée qu'il devait avoir un impact. Nous avons choisi, avec quelques amis chefs d'entreprises, de nous pencher sur les migrations et la grande pauvreté en France et dans les pays de départ. Il s'agit de proposer des solutions systémiques face à la grande pauvreté, autour de deux axes de réflexion :

- Il est indispensable de travailler sur la prévention plutôt que sur le soin, notamment par le biais de programmes destinés à la jeunesse, à l'insertion des jeunes. Il est plus

efficace de fermer le robinet que de vider avec un dé à coudre une baignoire qui se remplit.

- On ne réussit que si l'on joue collectif.

### **Pierre Yves MADIGNIER**

Bonjour à toutes et tous. Je suis très heureux de me trouver ici, d'autant que la fondation ATD Quart Monde a décidé d'adhérer au CFF.

Je voudrais proposer à la suite de Jean-Baptiste de Foucauld un élément de spiritualité à nos réflexions. Ce repère de spiritualité, partagé par tout un chacun, est l'égalité de dignité de toutes et de tous. En tant qu'être humain de genre et de sexe masculin, je suis atteint de tout ce qui porte atteinte à la dignité des femmes, et me situe comme leur allié face aux atteintes qui les touchent.

J'ai rencontré la grande pauvreté alors que j'avais vingt ans et que je venais de réussir le concours de l'école Polytechnique. A Noisy-le-Grand, j'ai rencontré des jeunes très pauvres, et ai été bousculé. Lorsque je suis allé rencontrer la volontaire permanente, elle m'a demandé si j'avais compris ce qu'il m'était arrivé : ils avaient voulu me tester, car ils avaient l'habitude d'être abandonnés. Je suis revenu ; nous avons acquis des relations d'amitié. La volontaire permanente m'a expliqué que j'étais confronté à l'expérience d'un peuple, dont elle me demandait de témoigner.

La question de l'égalité de dignité est essentielle pour des personnes pour lesquelles la dignité ne va pas de soi.

### **Laurence DE NERVAUX**

Maria Nowak a souligné hier que son engagement prenait racine dans son sentiment qu'elle devait justifier sa propre existence en aidant les vivants.

François Debiesse a remarqué que « c'est en touchant les limites de leur action personnelle que les philanthropes peuvent se tourner vers des stratégies collectives, liées à des préoccupations d'impact. »

Comment êtes-vous parvenue à réunir de nombreuses fondations autour de la Maison des femmes ?

### **Ghada HATEM**

Ce n'était évidemment pas facile, dans la mesure où mon métier est de soigner, plutôt que de lever des fonds. Lorsque j'ai présenté mon projet à la directrice de l'hôpital pour lequel je travaillais, elle m'a indiqué y être très favorable, mais ne pas pouvoir le financer. J'ai alors écrit à la fondation L'Oréal, qui m'a répondu ne s'occuper que du bien-être des femmes ; la fondation Raja m'a pour sa part indiqué qu'elle ne travaillait pas sur le sujet.

J'ai réussi à partir du moment où j'ai pu rencontrer directement une personne, en l'occurrence Céline Bonnaire, de la fondation Kering, puis lorsque j'ai été invitée à un Club des fondations. Karine Gudermann, de la fondation Elle, a pris la parole à cette occasion pour souligner que la Maison des femmes était probablement le dossier collectif que les fondations présentes attendaient depuis des années ; les fondations Kering, Elle, Raja et L'Oréal ont alors décidé de soutenir la Maison des femmes, rejointes ensuite par les fondations Aéroports de Paris, Air France, Bouygues, Roche, Sanofi Espoir, Nestlé, Vente privée, Fleur du désert, la Fondation de France.

Certaines fondations ont voulu aider de façon ponctuelle, d'autres ont souhaité accompagner le projet, s'y investir véritablement. Kering ou Sanofi font participer leurs salariés lors de journées de solidarité. Le DRH de Kering est par exemple venu faire des gâteaux au chocolat avant d'apprendre aux patientes à rédiger un CV.

Parmi les difficultés figure celle que certaines fondations ne souhaitent aider la Maison des femmes que sur certains thèmes précis – par exemple uniquement l'interruption volontaire de grossesse, ou uniquement l'excision.

**Laurence DE NERVAUX**

Parmi les informations qui figurent sur la première page de votre site internet, j'ai été glacée de lire qu'en France, une femme décède tous les trois jours sous les coups de son conjoint.

**Ghada HATEM**

Cela se produit même tous les 2,5 jours. En Russie, la fréquence est de dix minutes.

**Laurence DE NERVAUX**

Bernard, parlez-nous du collectif pour l'emploi.

**Bernard LE MASSON**

Nous avons lu un article de l'université de Stanford sur le collective impact ; nous nous sommes posés la question de la manière dont nous pourrions opérer en prenant en compte ce critère d'action collective, rassemblant les moyens et compétences de différentes entreprises.

Nous avons engagé cette démarche il y a trois ans, avec les fondations d'entreprise Adecco, AG2R, Accenture, SFR et Vinci, qui se sont rassemblées pour travailler dans des territoires où elles étaient particulièrement implantées. Nous avons passé près d'une année à rencontrer plusieurs centaines d'acteurs, entreprises, associations locales, etc pour identifier les besoins ; chaque territoire a fait émerger des actions différentes. Nous avons par exemple aidé à créer, en lien avec les Apprentis d'Auteuil, une école de vente à Marseille, dans le centre commercial qui se trouve sur le port ; des fournisseurs de prêt-à-porter ont joué le jeu, livrant les vêtements nécessaires à la mise en œuvre de l'initiative. Dans d'autres endroits, nous avons décidé de renforcer le lien école-entreprise par la création de parcours éducation entreprise.

Nos entreprises et fondations ont apporté des moyens financiers et humains par l'intermédiaire du mécénat de compétences, en jouant un rôle de catalyseur au service de ces projets.

Dans notre approche, nous avons voulu fortement jouer le jeu de la construction collective, en décidant par exemple qu'il n'y aurait pas de document juridique qui nous lierait au sein du Collectif ; notre travail est porté par des personnes qui s'impliquent et se font confiance, ce qui n'empêche pas le débat ! Nous nous ajustons au fil de l'eau, avec un débat permanent sur nos résultats, notamment sur l'équilibre entre le qualitatif et le quantitatif. Des projets concrets se sont mis en place au cours de ces trois ans du Collectif, et nous avons également changé certaines manières de travailler en tirant parti de l'expérience de tous ;

Nous voulons maintenant ouvrir une nouvelle phase pour la suite des projets, de nouveaux partenariats qui pourraient être noués – je lance d'ailleurs aujourd'hui un appel aux fondations qui seraient intéressées de nous rejoindre.

**Laurence DE NERVAUX**

Nous cherchons à dégager les facteurs clés du succès ou de l'échec de l'engagement collectif. La question du degré de formalisation nécessaire est un point central. On a noté hier que l'engagement était défini comme un contrat ; Bernard Le Masson nous donne aujourd'hui l'exemple d'un mode de fonctionnement moins juridique.

Denis Metzger, qu'en est-il de la Break Poverty Foundation ?

**Denis METZGER**

9 millions de personnes vivent dans une situation de pauvreté en France, dont 3 millions sont des enfants. Face à cette difficulté, l'Etat fait ce qu'il peut ; grâce à l'impôt, la France fait partie des pays de tête pour la faiblesse du nombre de pauvres dans sa population. Nous

pouvons cependant imaginer arriver à la fin d'un système, comme en témoigne la phrase du Président de la République sur le « pognon de dingue » que coûterait l'aide sociale.

La Break Poverty Foundation a été l'occasion d'un parcours nouveau pour moi. Je suis allé dans les barres d'immeubles et dans les zones rurales ; j'ai été sidéré notamment par la pauvreté des zones rurales, qui est peu médiatisée. Face au constat que l'Etat se désengagera ou ne s'engagera pas davantage, nous avons un devoir d'agir. Les associations font un travail formidable, mais manquent de moyens et agissent généralement dans l'urgence. Les entreprises sont pour leur part déconnectées du monde social. Le mécénat ne concerne qu'à hauteur de 17 % l'engagement social. Il serait utile que ce taux atteigne rapidement 34 %, compte tenu de l'état des lieux. Sans un engagement collectif, nous ne pourrions pas y parvenir. Le divorce culturel entre le monde associatif et l'entreprise ne peut pas durer.

Nous avons essayé de trouver un dispositif testé par un projet pilote, pour aider les entreprises à donner davantage dans le cadre du mécénat au profit de la grande exclusion et de la jeunesse. Nous souhaitons initier un grand mouvement national en faveur d'une Dotation d'Action Territoriale dans laquelle les entreprises se verraient fixer un objectif de 2 % de leur résultat (soit 0,8 % net d'impôt) dédié à des actions territoriales en faveur de la jeunesse et des personnes en situation de grande pauvreté.

### **Laurence DE NERVAUX**

On retrouve la notion d'échelle territoriale.

### **Denis METZGER**

Ce mouvement national serait mis en œuvre par voie législative. Il s'agirait d'inciter les entreprises à s'engager, de façon volontaire, mais publique. Leur participation serait effectivement affichée dans leur rapport annuel et sur leur site internet ; la réputation et l'image seraient ainsi un levier puissant de l'engagement.

Nous avons prospecté trois territoires (Lunéville, Roubaix et Romans-sur-Isère), pour implanter cette idée d'action commune entre les entreprises, la municipalité et les associations. Nous avons finalement choisi Romans-sur-Isère, où nous avons réuni 21 entreprises, de façon collective puis individuelle. Nous leur avons proposé un objectif : réduire le nombre de NEET (neither employed nor in education or in training) de 1 000 à 500 en trois ans. Nous avons sélectionné quinze programmes (soutien des mères, échec scolaire, inclusion professionnelle) ; six projets ont été retenus, et nous sommes parvenus à lever 1 million d'euros pour les mener à bien.

Il est donc possible d'agir lorsque l'on motive des chefs d'entreprise sur les problèmes de leur ville, qu'on leur donne des outils et que l'on montre qu'une mobilisation générale est à l'œuvre. En l'occurrence, nous avons obtenu l'engagement du maire, qui a annoncé qu'il financerait 1 euro pour 1 euro investi par les entreprises.

Le « name & shame » a une grande puissance dans une localité où tout se sait. C'est la clé d'une nouvelle forme d'engagement collectif.

### **Laurence DE NERVAUX**

Qu'en est-il des territoires « zéro chômeurs de longue durée » ?

### **Pierre Yves MADIGNIER**

Je tiens à saluer tout ce qui a été dit. ATD Quart Monde est tout petit ; nous avons un certain impact politique, mais sans commune mesure avec nos moyens.

Nous sommes partis de la notion du droit à l'emploi. Depuis des années, nous travaillons sur l'activité humaine et l'emploi, à la demande des personnes très pauvres. Contrairement à ce qui est dit par certains politiques, la grande aspiration des personnes sans travail est d'avoir un emploi, pour des raisons monétaires, mais aussi de dignité.

Nous avons pris le risque il y a sept ou huit ans de créer une entreprise, qui s'appelle « Travailler et apprendre ensemble », pour donner le statut de CDI à des personnes qui

voulaient travailler et se trouvaient très éloignées de l'emploi. Ces personnes qui connaissent de vraies difficultés de vie sont parfois absentes ; elles ne sont alors pas payées, mais ne veulent pas se placer chômage pour recevoir une rémunération : vis-à-vis de leur famille, de la cité, elles ont un travail, ce qui est essentiel. L'emploi produit des richesses, mais il s'agit également d'un bien économique en soi.

Une personne qui travaille coûte moins cher à la collectivité que si elle ne travaille pas. En théorie, il existe un modèle économique pour une activité de ce type – c'est d'ailleurs le modèle économique des ESAT pour le travail adapté. Nous avons obtenu une loi d'expérimentation qui donne un cadre au système. Par ailleurs, nous devons trouver un système qui ne crée pas de distorsion du tissu économique local ; nous avons donc décidé de travailler de façon collective sur les territoires, avec le patronat, les collectivités locales, les associations. La promesse qui est faite est de supprimer complètement le chômage sur un territoire. Lorsque l'on fixe un objectif de 30 ou 50 %, les personnes ne se sentent pas concernées individuellement ; à l'inverse, elles se mobilisent dès lors que l'ambition est de supprimer complètement le chômage de longue durée sur un territoire donné.

### **Laurence DE NERVAUX**

Cette ambition conduit donc à la mobilisation collective.

### **Pierre Yves MADIGNIER**

Exactement. Nous sommes passés par la création d'une entreprise à but d'emploi, qui a ses comptes, qui doit se financer (en partie par des mécanismes expérimentaux). Nous avons choisi dix territoires pour mettre en œuvre cette expérimentation. La promesse « zéro chômage de longue durée » permet d'éviter le saupoudrage et d'atteindre effectivement le public visé.

ATD Quart Monde n'aurait pas été le meilleur opérateur pour mener cette action ; nous avons créé une association, qui soutient les projets en portant l'exigence des plus pauvres et pour expliquer qu'il ne faut pas que les gens se découragent. Il est effectivement très difficile et très long de revenir à l'emploi lorsque l'on en est très éloigné.

### **Laurence DE NERVAUX**

Béatrice de Durfort soulignait qu'« il faut oser l'éloge de la lenteur ». Selon Luc Tayart de Borms le collectif signifie un ralentissement des décisions. Le choix de la commission implique parfois un trade-off d'efficacité.

L'égo des fondations et les enjeux d'image peuvent-ils constituer un frein au collectif ? Selon Joseph Le Marchand, le Graal du philanthrope individuel, c'est de réussir à en associer d'autres à son projet, car c'est une manière de légitimer sa propre approche. De même, François Rebeyrol souligne que beaucoup d'intentions sont tuées par le « moi je » des fondateurs, qui veulent garder un contrôle sur tout. Qui dans la salle pense que ces enjeux sont un frein aux projets ? Vous n'êtes pas si nombreux à le penser ; à l'inverse, ils peuvent être également un moteur de l'engagement collectif.

### **Bernard LE MASSON**

La fondation Accenture accompagne la démarche « zéro chômeur de longue durée ». Il est intéressant d'avoir créé une structure spécifique, celle de l'entreprise à but d'emploi. Peut-être entrons-nous ainsi dans le troisième âge de l'engagement, dont parlait Jean-Baptiste de Foucauld hier. Les entreprises classiques ou les associations ne sont peut-être

pas outillées pour répondre à ces défis. Les structures atypiques de cette sorte ont vocation à rassembler le meilleur des deux mondes.

Ainsi, pour pouvoir agir différemment, la fondation Accenture a créé une entreprise de l'ESS, dont elle est coactionnaire avec ARES et Investir&+. Cette entreprise, qui a le label ESUS, vise à l'inclusion économique dans les métiers du numérique.

Nous nous trouvons encore à un stade très préliminaire de ce troisième âge de l'engagement, qui permettra de dépasser les égos.

### **Laurence DE NERVAUX**

Les fondations ont la posture du financeur ; comment co-construire les actions avec les bénéficiaires ? Je vous propose de revenir sur le modèle d'ATD Quart Monde, qui change la verticalité habituelle, comme en témoignent les termes employés d'« alliés », et de « militants ».

### **Pierre Yves MADIGNIER**

ATD Quart Monde a été créé par des personnes très pauvres, par le Père Joseph, qui était prêtre, et a chassé les dames du Secours Catholique du camp de Noisy. Il savait que les bénéficiaires sont très dépendants des personnes qui veulent les aider, et essaient d'être conformes à leurs attentes. Il a raconté à ses volontaires qu'au camp de Noisy, le « Petit Noël », qui n'allait jamais au catéchisme ou à la messe, lui a un jour expliqué qu'il adorait le catéchisme et la prière. Joseph Wrezinski a compris que cet enfant disait à la figure d'autorité qu'il représentait ce qu'elle avait envie d'entendre.

### **Laurence DE NERVAUX**

Selon Catherine Ferrant, il existe un mensonge vital des bénéficiaires envers les bailleurs, où chacun trouve son compte.

### **Pierre Yves MADIGNIER**

Les très pauvres sont ceux qui ne peuvent pas s'en sortir. Des personnes doivent aller à leur rencontre non pour leur apporter de l'aide, mais pour leur permettre de reconquérir leur dignité. Les volontaires permanents s'engagent avec des conditions de vie particulières, pour quelques années. Ils reçoivent un peu moins de 600 euros d'indemnité par mois. Par ailleurs, il n'y a pas de notion d'ancienneté dans l'organisation. Quel que soit le niveau de responsabilité, nous avons le même salaire. Une personne responsable de l'ensemble de l'activité d'ATD en France, avec plus de 100 volontaires sous sa responsabilité, est devenue gardien d'immeuble dans un quartier très pauvre. Pour la construction du mouvement, il est aussi important que le délégué général ou que le président de la fondation. Les volontaires sont la colonne vertébrale d'ATD Quart Monde.

Les militants sont pour leur part des personnes qui sont sorties de la grande pauvreté, ont pris suffisamment d'assurance pour porter un combat collectif. Ils ont suivi un long chemin qui passe par les universités populaires, par les bibliothèques de rue.

Je suis pour ma part un allié, je suis de ceux qui combattent la misère.

Nous avons par ailleurs une grande radicalité. Nos objectifs ne doivent pas nous aveugler. La lutte contre la grande pauvreté doit partir des personnes elles-mêmes, qui doivent y croire.

### **Laurence DE NERVAUX**

Quelle initiative collective envisagez-vous à l'échelle de votre fondation ? Elle peut se décliner à plusieurs niveaux – organique (mobiliser tous les membres au sein d'un même corps), horizontale, verticale et multiacteurs (avec la puissance publique, etc.).

Ghada Hatem, vous avez une belle initiative à partager, concernant les noms des salles de la Maison des femmes.

**Ghada HATEM**

Nous avons eu envie d'être pédagogues et de remercier des femmes qui s'étaient engagées ; nous rendons ainsi hommage à Hoda Shaarawi, Frida Kahlo, Niki de Saint Phalle, Joan Baez, Waris Dirie (ancienne gardienne de chèvres en Somalie, devenue mannequin, actrice et ambassadrice de l'ONU). Ces noms de femmes donnent de l'énergie à nos patientes.

Nous souhaitons dupliquer le modèle sur le territoire français.

**Vincent GODEBOUT, Solidarités nouvelles face au chômage**

Je voudrais revenir sur la « dictature de l'impact ». Ne pourrions-nous pas mener une réflexion commune pour trouver une définition partagée de la notion d'impact entre les fonds et fondations familiales d'une part, et les entreprises d'autre part ?

**Philippe SCELLES, Président d'honneur de la fondation Scelles**

30 millions de femmes et enfants sont prostitués dans le monde, rapportant aux proxénètes plus de 200 milliards d'euros par an. Nous voulons lancer un site internet international, avec des universitaires, en étant aidés si possible par de grandes sociétés de gestion. Il s'agit d'un problème important, qui rejoint celui de la grande pauvreté dans le monde.

**Delphine LALU**

Jean Saslawsky, de la fondation la France s'engage, propose que les projets financés par plusieurs fondations donnent lieu à un regroupement avec l'association concernée, pour lui faire gagner du temps, réfléchir en commun à son développement ou mutualiser l'évaluation.

**Laurence DE NERVAUX**

C'est une très bonne idée ; il existe déjà des initiatives de co-instruction en amont du projet ou de co-évaluation en aval.

**Francis CHARHON**

Au-delà du niveau local, il serait intéressant que chacune des organisations puisse s'inscrire dans l'un des objectifs de développement durable de l'ONU (ODD) de façon formelle. Cela permettrait d'inscrire les actions locales dans les objectifs planétaires, ce qui leur donnerait une force supplémentaire.

**Laurence DE NERVAUX**

C'est effectivement le niveau ultime de l'engagement. Combien ont commencé à réfléchir sur le sujet ? Combien l'ont formalisé ?

**Christophe ANGELY, FERDI**

Les grands acteurs de l'aide internationale éprouvent des difficultés à coordonner leurs actions ; les fondations ne doivent donc pas s'autoflageller en considérant qu'elles présentent des lacunes particulières en la matière.

Je trouve qu'il manque un soutien à la recherche en sciences sociales. En tant qu'universitaires, nous pensons que nous sommes bien plus efficaces lorsque l'on agit après avoir pensé.

**Pierre Yves MADIGNIER**

Je partage de ce que vous dites. ATD participe à un projet d'analyse de la pauvreté avec les universités d'Oxford et Cambridge. Les sciences sociales jouent effectivement un rôle essentiel.



**Sophie LACOSTE, Fonds de dotation Porosus**

Nous soutenons des artistes et sportifs émergents, pour créer un réseau, et faire en sorte que les anciens lauréats puissent soutenir et mentorer de jeunes artistes, au-delà de l'aide financière. Dans ces milieux très durs, l'accompagnement est essentiel.

**Delphine LALU**

La fondation AG2R La Mondiale a créé une alliance pour l'emploi des jeunes, voulait faire réseau ; nous n'avons pas pu tenir dans la durée, car nous manquions de méthode. Nous avons alors rencontré la fondation Accenture, dont nous estimions qu'elle possédait la capacité à agir dans la durée ; il faut dans ces conditions ne plus se poser de questions d'égo et rejoindre les actions qui font la preuve de leur succès.

**Laurence DE NERVAUX**

Vous rejoignez cette citation d'Harry Truman : « It's amazing how much you can achieve when you don't care who gets the credits. »

Nous relançons dans les semaines qui viennent l'enquête sur les fonds et fondations ; vous la recevrez dans quelques jours ; je vous invite à y répondre pour que nous puissions progresser dans notre connaissance collective.

## « Quel avenir pour l'engagement ? »

---

Alain MERGIER

*Sociologue*

### **Béatrice DE DURFORT**

Je voudrais faire une annonce sur les actions des fondations de Lyon et Lille, qui ont décidé de réaliser un projet commun à l'occasion de la Journée des fondations, qui aura lieu le 1<sup>er</sup> octobre.

Je vous présente par ailleurs Baptiste Pécriaux, qui a rejoint nos équipes pour se charger de l'activité du réseau et de la communication ; il sera en contact avec chacun d'entre vous qui souhaitera participer à la journée du 1<sup>er</sup> octobre. J'invite ceux qui le souhaitent à nous en parler et à agir.

Je voudrais maintenant accueillir Alain Mergier, sociologue, qui nous indiquera comment il perçoit l'avenir de l'engagement.

### **Alain MERGIER**

Merci. Bonjour à tous. Je suis très fier, mais très inquiet d'être présent aujourd'hui face à un public d'experts. La question m'a été posée de savoir s'il existe un avenir pour l'engagement. Ma réponse est positive.

Beaucoup d'inquiétudes se manifestent aujourd'hui, en raison d'une difficulté morale à comprendre et évaluer les comportements des plus jeunes générations. On peut dégager schématiquement deux grands moments dans l'histoire de l'engagement contemporain, en Europe et en France en particulier.

Dans une première étape, dans un premier moment historique, la notion de progrès était une perspective donnée à nos sociétés, qui allaient se porter de mieux en mieux. On se projetait dans le temps en étant à peu près certain que la situation s'améliorerait sur le plan économique, social, etc. Les grands blocs géopolitiques – URSS, Etats-Unis d'Amérique et Europe en construction – constituaient trois récits différents dans lesquels l'avenir était porteur de promesses. Ces promesses étaient concurrentielles, mais elles s'affrontaient en donnant chacune une perspective. S'engager dans ce cadre avait un aspect particulier ; cela revenait à s'engager sur une autoroute, dans une direction claire, définie, et avec un niveau d'incertitude relativement faible. S'engager, à cette époque, c'était se mettre au service de ces récits. Cela revenait à faire le sacrifice d'une partie de soi (argent, temps, énergie), au service d'une cause, d'un chemin qu'il s'agissait de parcourir. Cette notion sacrificielle est très importante, car elle signifie que l'individu se met au second plan par rapport à ce pour quoi il s'engage. De cette logique éthique, il reste quelques habitudes morales : lorsque l'on sent qu'une personne ne sacrifie pas suffisamment de son temps ou de son argent, on considère qu'il ne s'engage pas vraiment. Cela fait système avec l'idée du développement de l'individualisme et la fin de l'altruisme.

Cette première époque s'efface progressivement à partir des années 1970, 1980, 1990. Si le monde était promesse dans la première époque, on bascule alors dans un monde de menaces. On vit sous la menace, notion qui domine notre rapport au monde. Lorsque je m'engageais dans la première période, je le faisais *pour* construire un monde meilleur ; aujourd'hui, je m'engage *contre* la dégradation du monde, des événements, des processus qui menacent y compris la planète dans le cas de l'engagement écologique.

La notion de menace revêt un aspect incalculable, contrairement au risque. On prend un risque, c'est-à-dire qu'on agit en connaissance de cause, mais on ne prend pas de menace : on vit *sous* la menace de quelque chose. Nos engagements sont moins ceux d'une construction prévisible, mise en perspective, que ceux d'une résistance, pour faire en sorte que le monde ne dérape pas complètement.

Ce monde de menace est également un monde des menaces. Nous vivons dans un temps de dislocation du monde. Force est de reconnaître que le monde part un peu en morceaux, ce qui a beaucoup de conséquences sur la relation que les individus ont avec la notion d'engagement. Nous vivons dans une société de l'alerte. Vous possédez tous des smartphones, et recevez cinq fois par jour des alertes qui ne sont généralement pas fameuses. Regardez ce qui structurerait géopolitiquement nos perspectives d'engagement – ce qu'est devenue l'URSS, ce qu'est devenue la Russie de Poutine aujourd'hui, ce que sont devenus les Etats-Unis sous la présidence de Donald Trump, et l'état de l'Europe dans la crise actuelle. Ces trois grands blocs qui portaient les promesses dont nous avons parlé vacillent sur leurs bases.

Un certain nombre de faits engendrent notre affliction ; ils ne sont pas cohérents les uns avec les autres, mais sont au contraire concurrents. Yves Citton parle d'économie de l'attention, qui peut être transposée à la question de l'affliction.

On ne sait plus aujourd'hui à quelle cause se vouer, ce qui produit chez les individus un très grand malaise personnel. Celui qui s'engage aujourd'hui n'est pas une personne qui part de convictions construites, mais qui est soumise à une pluralité d'afflictions et ressent un malaise.

Le nouveau mécanisme de l'engagement s'origine dans le malaise individuel ; m'engager revient à traiter ce malaise, ce qui s'oppose pleinement à la période, pendant laquelle l'engagement revenait à se mettre au deuxième plan. Il est très important de comprendre ce mécanisme, sans quoi l'on considérerait le traitement du malaise personnel comme une forme d'égoïsme, ce qui ne serait pas juste.

L'altruisme change de définition, en quelque sorte, et l'opposition entre égoïsme et altruisme ne paraît plus pertinente. C'est parce que j'ai le souci de moi que je prête attention à l'autre. Il s'agit à mon sens une façon de définir l'engagement au sens le plus contemporain, puisqu'il prend en compte l'individu dans les sociétés dans lesquelles nous vivons. Je ne suis plus au service des causes, mais, d'une certaine façon, l'engagement met les causes à mon service : j'ai besoin de ces causes pour traiter le malaise qui est en moi ; il existe une convergence d'intérêts entre mon malaise et celui du monde.

En conséquence, les organismes doivent se penser au service de celui qui s'engage. Pour le dire autrement, pour penser l'engagement aujourd'hui, il faut être engageant, c'est-à-dire créer la place qui correspond à ce malaise de l'individu, qui vit sous les menaces collectives, et accueillir ce malaise, plutôt que de lui demander de le laisser de côté.

Cette hypothèse selon laquelle la cause devient au service de celui qui s'engage est issue d'entretiens et de réflexions menées depuis longtemps, notamment auprès de personnes qui s'engageaient dans des associations, des partis politiques et des syndicats.

### **Jean-Baptiste DE FOUCAULD**

Merci beaucoup. J'aime beaucoup cette typologie que vous faites sur le passage de l'engagement qui procède d'une promesse à l'engagement sous la menace. C'est un engagement moins sacrificiel, mettant de côté les névroses que ce dernier pouvait générer, mais je pense que nous avons besoin d'un troisième âge de l'engagement, qui appuie ce dernier sur un récit prenant en compte le sens et fabriquant un monde désirable.

Comment régler à la fois la question écologique et la question sociale au niveau mondial ? Il semble que les deux objectifs soient contradictoires dans certains cas.

Je disais hier qu'il fallait concilier la résistance, l'organisation et l'utopie.

Vous m'avez fait penser aussi à ce qu'a dit Paul Ricoeur du souci de soi, du respect de l'autre et des institutions justes.

Merci pour votre intervention, très éclairante.

**Alain MERGIER**

Nous nous trouvons dans un monde en suspens, en raison d'une absence institutionnelle qui pèse particulièrement lourd. Si un troisième âge doit advenir, je pense qu'il devrait être celui de la reconstitution des institutions.

Les initiatives sont parcellaires ; le moment est important, car elles doivent être considérées comme des expérimentations d'institutions à venir. Des articulations nouvelles apparaissent et sont susceptibles de devenir constitutives de l'avenir. Il y a des enjeux politiques très importants autour de cette question.

Les discours relatifs à l'environnement soulignent que les mouvements sont irréversibles. On peut freiner le réchauffement climatique, mais pas revenir en arrière ; le récit est l'inverse exact de celui de la période précédente : malgré les aléas, nous allons nécessairement vers un mieux, alors que la dégradation est désormais jugée irréversible, ce qui rend l'engagement plus difficile. Cette irréversibilité explique à la fois le malaise individuel et la difficulté politique : il est difficile de s'engager pour lutter contre des phénomènes vis-à-vis desquels on ne peut pas grand-chose.

**De la salle**

L'absence de projet collectif lisible est un élément expliquant les difficultés de l'engagement.

**Alain MERGIER**

On peut effectivement déplorer la manière dont les projets, notamment européens, sont illisibles. Le délitement de ces projets politiques ou institutionnels est particulièrement prégnant. Paradoxalement, cette situation suscite cependant tant de malaise qu'elle génère un besoin d'engagement. La situation réinscrit au cœur des individus le désir ou le besoin de faire quelque chose. Précisément parce qu'il n'y a pas de solution, les individus pensent qu'il faut faire quelque chose.

**De la salle**

Je travaille pour ma part sur l'engagement des jeunes de tous horizons ; je ressens chez ces derniers une recherche de sens, un besoin de se sentir utiles, plutôt qu'un malaise.

**Alain MERGIER**

Je pensais précisément à l'engagement des jeunes, mais me suis probablement mal exprimé. Il existe un manque de sens, face auquel les jeunes choisissent d'agir. Le malaise s'exprime vis-à-vis du manquement de la société du point de vue de la production de sens.

La question de l'utilité me semble un terme clé dans leur façon de raisonner. Deux notions clés s'articulent – la notion de manque (ou de malaise) vis-à-vis de l'absence de sens et la recherche de l'utilité directe pour l'autre, qui donne précisément du sens à l'action. L'utilité est la base même de ce qui fait sens en société. Il y a quelque chose d'exemplaire dans cette relation que les jeunes entretiennent avec l'engagement.

**De la salle**

Les objectifs de développement durable (ODD) ratifiés par les Etats membres de l'ONU en 2015 ne donnent-ils pas l'occasion de redonner du contenu à un récit politique sur un monde souhaitable ?

**Alain MERGIER**

Encore faut-il que les engagements des gouvernements soient tenus et ne soient pas contradictoires entre eux. Je pense que la question environnementale est effectivement essentielle, car elle englobe les autres. Cela ne fonctionne cependant que si les engagements sont tenus, faute de quoi toute initiative politique sera décrédibilisée. De manière concrète, ce qui résulte de ces grandes conférences est sujet à caution. C'est effectivement un enjeu considérable, mais je ne suis pas certain que nous soyons à la

hauteur. Affrontez la question environnementale à celle de la financiarisation de l'économie : ce n'est pas gagné.

### **De la salle**

Nous nous trouvons dans un monde de plus en plus marchand. Ne pensez-vous pas que le premier vecteur de l'engagement est la notion de gratuité qui y est associée ?

### **Alain MERGIER**

J'ai quelque peine à accepter l'idée que tout se marchandise ; il existe un processus de cette nature, mais qui suscite des résistances. La notion est capitale dans l'engagement tel que j'essaie de le décrire. La gratuité est l'autre nom de cette résistance ; elle est le signe même du refus contre la marchandisation généralisée. Dans des entreprises dont l'idéologie est très libérale, les salariés affichent un intérêt net pour l'engagement. Je suis intervenu dans une entreprise de mode, où les salariés ont une moyenne d'âge de 24 ou 25 ans ; un manager dirigeait une équipe de treize filles et deux garçons, et voulait les sonder sur la manière dont ils se voyaient dix ans plus tard. Il a lui-même expliqué qu'il se voyait posséder un yacht, mais sur les quinze personnes de son équipe, douze s'imaginaient dans une association en Afrique pour apprendre à lire aux enfants, etc. ; le manager était naturellement catastrophé. Ce que ressentaient ces jeunes était très intéressant ; la lutte pour les postes dans leur entreprise ne leur suffisait pas. La marchandisation généralisée suscite une résistance très forte.

### **Jean-Baptiste DE FOUCAULD**

Marcel Mauss expliquait dans *l'Essai sur le don*, puis Alain Caillé dans *Le tiers paradigme* qu'accepter de recevoir, c'est implicitement reconnaître une dette. Ce mécanisme est toujours à la fois intéressé et désintéressé. Le désintéressement poussé trop à bout crée des névroses, voire un intéressement parasite.

Je lisais hier soir une phrase du poète Reverdy : « pense aux hommes qui cherchent quelque chose de plus grand que ce qu'ils cherchent ».

### **Alain MERGIER**

Le fait de donner implique que l'on recevra. Contrairement à ce qui prévaut dans l'échange marchand, vous ne recevez pas l'équivalent de ce que vous donnez, et dans un temps qui n'est pas le même. Le don est donc créateur de temps social. J'ai fait une fois une gaffe auprès d'une voisine, à qui j'avais demandé de s'occuper de mon chien pendant une semaine, alors que je partais en vacances. J'avais préparé une petite enveloppe pour la remercier, ce qu'elle avait très mal perçu, dans la mesure où ce n'était pas du tout ce qu'elle attendait. Il s'agissait d'une gaffe idiote que j'ai éprouvé beaucoup de difficultés à rattraper par la suite.

Le don crée de la valeur d'une nature différente, qui est précisément le contraire de la monnaie ; il crée par ailleurs de la durée, du temps social, qui ne se termine pas, puisque le don est suivi d'un contre-don, et ainsi de suite.

La gratuité donne lieu à un retour, même s'il n'est pas de même valeur ; elle crée du temps commun, ce qui me semble aujourd'hui extrêmement important, à un moment où tout est compté, y compris le temps.

# L'innovation au service de l'engagement

---

Jeanne BRETECHER, fondatrice, Social Good Accelerator

Charlotte DEBRAY, déléguée générale, La Fonda

Jean SASLAWSKY, délégué général, fondation La France s'engage

Gilles VERMOT DESROCHES, délégué général, fondation Schneider Electric

Modérateur : Jérôme KOHLER, Président, Fonds pour la promotion de la Philanthropie

## **Jérôme KOHLER**

Bonjour à tous. Nous avons éprouvé des difficultés à préparer cette plénière, parce que nous avons des visions différentes de ce que sont l'innovation et l'engagement. Je propose à chacun de commencer par se présenter.

## **Charlotte DEBRAY**

J'ai croisé le chemin d'Unis Cité dans le cadre de sa deuxième promotion, j'y ai travaillé à différents titres (salarié, bénévole) durant douze ans. Le reste du temps, je me consacrais à la création de ponts entre les entreprises et le monde associatif. A la Fonda, je suis au cœur de ces problématiques, où je peux observer les nouvelles formes d'engagement.

## **Jean SASLAWSKY**

La fondation La France s'engage a rejoint le CFF il y a quelques mois. J'étais déjà venu dans ce lieu dans un cadre humanitaire, et suis très heureux d'y revenir. Les échanges humanitaires qui se sont tenus ici ne mentionnaient jamais l'engagement, par pudeur peut-être. Peut-être est-il difficile d'exprimer cette sorte de volonté mégalomane de sauver le monde. A aucun moment on ne parlait d'engagement, alors même que c'était l'essentiel du thème du séminaire.

## **Jeanne BRETECHER**

Bonjour à tous. Je participe pour la première fois à ces Ateliers. Je m'occupe de mécénat d'entreprise, d'abord dans une agence comme salariée et depuis cinq ans dans mon propre cabinet. J'ai par ailleurs toujours été engagée dans le monde associatif, d'abord sur le sujet de la médiation culturelle, puis, au moment de ma transition professionnelle, dans les nouveaux modèles d'entrepreneuriat social connecté. J'ai notamment accompagné le lancement de l'arrondi sur salaire, me suis engagée dans le réseau Make sense, suivant l'émergence des jeunes acteurs de l'entrepreneuriat *social tech*.

Je suis administratrice de France Eco-Sociale Tech (FEST), de Pro Bono Lab et cofondatrice et présidente du Social Good Accelerator, mouvement lancé en 2017 aux côtés de La France s'engage à l'occasion du Web Summit, où nous avons porté le discours de l'innovation sociale. Il s'agit de créer des ponts entre les innovateurs sociaux et les innovateurs tech.

## **Gilles VERMOT DESROCHES**

Le fil conducteur de mes différents engagements professionnels et associatifs, qui visent la même direction, est de chercher à être heureux. Je suis tombé très petit dans le scoutisme dont le fondateur expliquait que la meilleure manière d'être heureux est d'essayer de rendre les autres heureux. J'étais président des Scouts et Guides de France jusqu'à récemment. Dans ma vie professionnelle, cette dimension d'immersion dans le monde des différentes

jeunesses, qu'elles aient ou non la chance de faire de belles études et de mener des projets pour eux et pour les autres.

La fondation Schneider Electric se fixe l'objectif de former un million de jeunes aux métiers de l'électricité en dix ans, en lien avec des acteurs du changement ; la deuxième initiative, intitulée « 100 chances, 100 emplois », consiste à proposer à 650 entreprises d'être le réseau de jeunes des quartiers qui n'ont pas de réseau, qu'ils soient diplômés ou aient connu des difficultés scolaires.

Le mot d'ordre est d'essayer d'être heureux en accompagnant le monde des jeunes.

### **Jérôme KOHLER**

Quels sont les nouveaux besoins sociaux qui émergent, et quels sont les ressorts de l'engagement ?

### **Charlotte DEBRAY**

La Fonda a placé la prospective au cœur de ses travaux ; l'un des volets de cette activité consiste à observer le monde tel qu'il se transforme. Je souhaite mettre l'accent sur quelques tendances, de nouvelles attentes poussant les organisations à proposer de nouvelles solutions.

Nous vivons une fin de transition démographique en occident ; la société sera donc de plus en plus vieille : plus d'un tiers de la population aura plus de 60 ans en 2030, ce qui suppose de s'y adapter, et soulèvent de nombreux défis, de la préservation du capital santé à l'accompagnement en fin de vie, en passant par la lutte contre l'isolement, la mobilité ou l'habitat. Il s'agit d'une toile de fond importante propre aux sociétés occidentales.

Une deuxième tendance lourde qui mobilise beaucoup, ce sont les urgences écologiques – les questions du climat, de la préservation de la biodiversité, de la qualité des sols de l'air et de l'eau, les transitions énergétiques, qui des conséquences majeures sur les besoins sociaux, la santé, l'économie, le bien-être et la santé.

La troisième tendance lourde, qui transforme l'engagement, est le repositionnement de l'individu au cœur du collectif. L'individu peut avoir différents engagements dans différents cercles affinitaires – quartier, famille, ou avec une portée internationale. Les individus ne sont plus assignés à une place, mais suivent une trajectoire. Il existe donc un enjeu d'articulation entre des motivations personnelles tout à fait légitimes et des dynamiques collectives (puisque ces enjeux sont globaux).

Les moteurs de l'engagement sont les suivants.

- Il s'agit en premier lieu de se sentir utile, de mesurer sa participation à la transformation de la société et à l'atteinte d'un objectif d'intérêt général. Les études menées par la Fonda montrent que cette volonté est prégnante.
- Un autre moteur de l'engagement est la volonté de se relier aux autres, de s'inscrire dans un réseau, dans un projet collectif. Cette volonté s'observe également dans le champ de l'entreprise ou dans les domaines politique et religieux.
- Accessoirement, l'engagement permet également à un jeune de consolider ou d'acquérir des compétences techniques ou sociales et peut être valorisé dans une trajectoire professionnelle.

On parle d'engagement à la carte, voire à distance, pour s'adapter aux contraintes et exigences des personnes, en fonctionnant en mode projet et en célébrant les victoires. Les associations ne sont d'ailleurs pas très douées pour ce faire.

Parmi les freins à l'engagement, citons une mauvaise intégration dans un cadre collectif, un manque d'information ou de formation, le défaut de pilotage, le manque de reconnaissance du temps consacré à la cause. Il existe également des freins personnels : nous n'avons pas toujours la même disponibilité selon l'âge, la génération charnière d'aidants familiaux ayant notamment moins de disponibilités.

**Jérôme KOHLER**

Quel rôle jouent les outils numériques dans l'engagement ?

**Jean SASLAWSKY**

Nous avons lancé il y a quelques semaines un concours de photographies intitulé « Je m'engage en images » ; imaginez si vous aviez à faire cet exercice ; que prendriez-vous en photo ? Le résultat du concours est posté sur Instagram. Je participerai au jury, et suis très gêné, car beaucoup de photographies mettent en scène des militaires, des légionnaires, des pompiers, et un lot de photographies portent sur des espèces animales en voie d'extinction, d'autres sur des manifestations de rue (grève SNCF, manifestations de personnel soignant) ; une photographie de sexe féminin en noir et blanc a été présentée, ainsi que des photographies de mariage. La sélection sera difficile, mais il est intéressant de constater ce que représente l'engagement pour le grand public.

Nos bureaux sont installés dans la Station F (ancienne halle Freyssinet, reprise par Xavier Niel pour en faire le plus grand campus de startups au monde, avec 1 000 entreprises). Une part seulement relève du domaine de l'innovation sociale. Ce sont presque exclusivement des personnes de 25 à 35 ans ; certaines ont l'innovation sociale au cœur de leurs projets ; d'autres intègrent une partie d'intérêt général au cœur de leur business (services gratuits ou autres), sans attendre de devenir riche pour « donner ».

LFE a commencé à initier des formations sur l'économie sociale et solidaire, la réforme de la démocratie et la question de l'égalité hommes-femmes dans l'innovation sociale.

Nous organisons chaque année un concours national, pour lequel nous avons reçu 701 candidatures cette année, dont 81 % indiquaient que le numérique avait de l'importance pour eux. Nous examinerons avec les 19 % restant comment nous pouvons les accompagner.

Plusieurs utilisations du numérique permettent d'engager un plus grand nombre de personnes.

- Citons l'exemple du système de la géolocalisation mis en place par la Compagnie des aidants, permettant à ces derniers de chercher un relai bénévole lorsqu'ils ont besoin de souffler. Cette initiative permet d'élargir le champ du bénévolat et de le rendre très fluide, adaptant un outil du système marchand au bénévolat.
- Les petits doudous, qui travaillent au CHU de Rennes, ont créé une illustration en jeu vidéo du parcours opératoire des enfants accompagnés.

La notion du collectif est très importante, à tel point qu'un projet qui serait un simple engagement individuel ne serait pas retenu, même s'il est très innovateur. Il s'agit d'un choix de la fondation La France s'engage.

**Jérôme KOHLER**

Merci. Nous reviendrons sur la question de l'individuel et du collectif. Jeanne Brétécher, vous avez parlé en préparation de cette séance d'un changement de paradigme.

**Jeanne BRETECHER**

A cause de la transition numérique, l'engagement s'individualise et relève davantage de la sphère personnelle. La transition numérique de l'engagement se traduit par l'émergence de nouveaux outils de collecte (microdon : arrondi sur salaire ou en caisse), par l'émergence des plateformes citoyennes : Make.org, qui réalise des sondages d'opinion et fait émerger des projets, Active, qui propose des missions de bénévolat. Ces startups sociales, qui ont un statut d'ESUS généralement, sont un nouveau mouvement d'innovation connectée à l'engagement. Certains de ces outils se retrouvent dans des entreprises plus classiques.

L'autre mouvement qui nous paraît important est la transition numérique des organisations de l'ESS, dont font partie les fondations. Ce mouvement est cependant très mal accompagné et financé. C'est l'un de nos sujets : nous cherchons à accompagner la



transition numérique des acteurs de l'ESS. Ce sujet mérite d'être mieux financé et accompagné en compétences.

Le modèle philanthropique connecté, porté par des patrons qui ont connu beaucoup de succès (Gates, Zuckerberg), est celui du « 3 fois 1 % » : des startups ou grosses entreprises s'engagent à donner ou investir 1 % des bénéfices, 1 % des compétences et 1 % des softwares au domaine du non-profit.

On constate que les nouveaux entrepreneurs concilient engagement professionnel et engagement citoyen.

### **Jérôme KOHLER**

La fondation Schneider Electric existe depuis vingt ans ; comment l'engagement des salariés a-t-il évolué ?

### **Gilles VERMOT DESROCHES**

Sur un tel sujet, on a l'impression, à écouter certains, que rien n'évoluait dans le passé et que tout s'est mis en mouvement très récemment. En réalité, les organisations n'ont pas été stables de toute éternité.

Je travaille chez Schneider depuis vingt ans où nous pilotons l'engagement par une fondation.

L'engagement ne consiste pas à faire table rase du passé ; on ne peut pas supprimer ce qu'il signifie pour beaucoup de monde en termes d'engagement militaire, familial, etc.

Le vieillissement de la population française se vit à un moment où l'on compte un milliard d'adolescents et plus d'un milliard d'enfants plus jeunes dans le monde. Au Niger, la moyenne d'âge est de quinze ans. Il faut le mettre en cohérence avec d'autres sujets,

Nos entreprises étaient déjà internationales, elles sont désormais pleinement mondiales. Il n'y a pas de citoyenneté d'entreprise mais il existe une communauté de destin d'environ 200 000 personnes, avec parfois des déchirures. Il me semble que le mot d'innovation est clé au milieu de cette logique d'engagement, car l'innovation, c'est la vie.

Les ODD consistent pour la première fois à utiliser la même grammaire pour les Etats, les entreprises, les associations, les fondations. Cette grammaire commune amène une hybridation générale.

A la création de la fondation Schneider Electric, nous avons débattu avec Jean-Baptiste de Foucauld qui expliquait que les entreprises n'avaient pas de sens et qu'elles le recherchaient ailleurs. Ce n'était pas nécessairement faux mais nous mesurons le chemin parcouru : on cherche aujourd'hui du sens dans nos organisations. Concrètement, pour accompagner cette hybridation de l'entreprise qui cherche du sens, j'ai l'impression que nous sommes passés de la position de la cerise sur le gâteau à celle du levain dans la pâte.

Deux éléments composent la stratégie de Schneider Electric : l'électrification universelle et la réduction de la précarité énergétique en Europe.

La fondation est le bateau amiral d'un certain nombre de mobilisations, dont le fonds solidaire, dont une ONG (à laquelle 1 000 salariés ont donné en moyenne 7 jours pour former des personnes). Cette ONG est portée avec 650 entreprises et travaille en faveur de l'insertion des jeunes. Il faut nous doter de ces structures qui sont autant de témoignages de l'évolution de notre engagement.

L'engagement et l'innovation se fertilisent l'un l'autre pour que chacun donne du sens à sa vie et que les entreprises créent de la prospérité (au sens collectif) et de l'émancipation (qui va au-delà des politiques d'équité et de diversité).

### **Jérôme KOHLER**

Les formes ou les outils de l'engagement permettent un engagement très ponctuel et superficiel. Je viens de lire un article montrant que les classes moyennes, aux Etats-Unis, reçoivent 37 sollicitations par semaine et signent 6 ou 7 pétitions.

**Jean SASLAWSKY**

Cela peut effectivement être un travers. Il faut trouver un juste milieu entre passer un samedi complet autour d'une table en formica pour changer le monde et cliquer sur un bouton pour sauver le monde.

**Jeanne BRETECHER**

Il est très fréquent parmi les jeunes de passer d'un travail à un autre et de dédier un temps à l'engagement. Pro Bono Lab dit que chaque compétence est un bien public.

**Charlotte DEBRAY**

Il ne faut pas décourager les bonnes volontés ; toute forme d'engagement est respectable. Les pétitions en ligne ont le mérite de cartographier les causes qui indignent ou mobilisent ; elles peuvent également se poursuivre par des engagements plus pérennes et plus intenses ; charge aux organisations d'accueillir cette volonté de s'engager.

**Gilles VERMOT DESROCHES**

Les personnes qui utilisent les médias sociaux sont très connectées dans la vie réelle. C'est un formidable outil de mobilisation et il n'est pas vrai qu'il isole les personnes – pas davantage qu'il ne permet de sortir les personnes isolées de leur isolement.

**Christophe ANGELY**

Je me pose une question sur l'émergence de ces nouveaux vecteurs de communication. Le développement du crowdfunding ne constitue-t-il pas un important danger pour les fondations de philanthropie sans soutien naturel, c'est à dire qui ne sont pas appuyées sur une entreprise ?

**Gilles VERMOT DESROCHES**

Les fondations doivent effectivement évoluer face à cette situation. Le crowdfunding perturbe la donne mais il y a beaucoup de choses à créer et les fondations doivent s'emparer de ces sujets, imiter, regarder ce qui se passe et innover.

**Jean-Baptiste DE FOUCAULD**

L'innovation est au service et un moteur de l'engagement. Il me paraît cependant nécessaire de changer le niveau de l'innovation. On a besoin d'innover en matière de fonctionnement du système global mondial. Les gains de la mondialisation ne sont pas équitablement répartis ; comment faire en sorte que les 17 ODD soient mis en œuvre ensemble ? Il faut trouver des formes d'engagement un peu plus politique, c'est à dire qui permettent de modifier le système. Les innovations locales sont importantes, mais ne permettront pas à elles seules d'assurer l'universalisation des droits.

**Jérôme KOHLER**

Nous achoppons effectivement sur ce sujet depuis que nous travaillons pour cette table ronde.

**Jean SASLAWSKY**

Il existe des façons de faire locales qui ont des dimensions politiques. Singa a par exemple constaté que l'accueil des réfugiés était pensé comme l'accueil de victimes, créant une grande inégalité entre aidants et réfugiés ; l'association a mis en place un nouvel outil permettant aux personnes de se relier par affinité, et facilitant l'engagement des réfugiés eux-mêmes. Il s'agit d'un système simple et ludique, mais qui a un sens politique : les initiatives locales peuvent avoir un sens profond.

**Une participante**

La création de valeur sociétale peut être créatrice de sens pour le business, en apportant de l'innovation, de l'agilité, en constituant une source de fierté pour les salariés.

**Jean SASLAWSKY**

L'engagement des salariés est-il voulu ou forcé par le contexte ? Peu importe ; s'il existe une pression extérieure pour agir, c'est peut-être même mieux. Il existe une demande des salariés, et très certainement une demande des clients.

**Jérôme KOHLER**

Si vous deviez qualifier le lien entre innovation et engagement d'un mot, que serait-il ?

**Gilles VERMOT DESROCHES**

Prospérité et émancipation.

**Charlotte DEBRAY**

Emboîtement des échelles, faire système.

**Jean SASLAWSKY**

Motivation.

**Jeanne BRETECHER**

Interconnexions et synergies.

# « Questions de convictions ! » Témoignages de fondateurs et de responsables de fonds et fondations »

---

Delphine LALU, secrétaire générale, fondation AG2R La Mondiale

Jean-Marie DESTREE, directeur général adjoint, fondation Caritas France

Gilles VERMOT-DESROCHES, délégué général, fondation Schneider Electric

Blandine MULLIEZ, Présidente, fondation Entreprendre

Hervé DURAND, fondation Saint-Pierre

Catherine MONNIER, fonds de dotation ADIE

Francis CHARHON, Président d'honneur, CFF

Bérangère MARTINEL, fondation Somfy

Claire RIGAUD-BULLY, Directrice Générale, Fondation EDMUS contre la sclérose en plaques

*Modérateur : Benoît MIRIBEL, Président, CFF*

## **Benoît MIRIBEL**

Les fondateurs et responsables de fonds et fondations sont des personnes ; il est intéressant d'entendre dans cette dernière plénière ce qui est au cœur de leurs convictions. J'entendais hier le sociologue que nous avons invité questionner la question des convictions, de manière un peu provocante. Si nous avons tous des outils, le moteur est celui des personnes. Chaque personne est unique, chaque équipe est unique, et ce moteur doit être entretenu.

## **Blandine MULLIEZ**

Bonjour à tous. Je ne suis pas tombée dans l'engagement à la naissance, mais j'ai grandi dans une famille d'entrepreneur, où le côté social était essentiel. J'étais également profitée de l'exemple de la conviction. En effet, la meilleure éducation que l'on puisse donner à nos enfants passe par le faire/l'exemple qui est bien plus puissant que de longs discours.

J'ai commencé ma vie professionnelle dans le domaine médical, et je me suis rendu compte que l'on pouvait soigner les personnes aussi par l'emploi. L'emploi est essentiel pour la dignité humaine : un revenu pour vivre, éduquer ses enfants, se soigner... mais aussi avoir une place dans la société qui permet de se réaliser. J'invite chacun à s'engager par rapport à son histoire, à son ADN.

Je me suis engagée parce que des personnes m'ont fait confiance. Je pense que dès notre naissance, nous devons apprendre à vivre ensemble. Je dirais même plus : nous sommes des « animaux » qui vivons en groupe. Nous existons, nous vivons par ou pour les autres. Il est donc normal de s'engager pour les autres, et de s'entre-aider chacun avec ses moyens. Et puis il est essentiel de voir juste et de s'inspirer de plus grand, plus haut. Par-là, je parle de ce qui nourrit l'engagement. Cela peut être religieux, spirituel, voire énergétique, ainsi nous replaçons notre action dans l'Amour, la bienveillance, le désintéressement. C'est primordial pour porter les causes que nous portons, tous ici. En tant que Présidente de la fondation Entreprendre, je souhaite porter et partager cette posture-là vis-à-vis de l'équipe.

**Benoit MIRIBEL**

Les convictions renforcent-elles les actions ?

**Blandine MULLIEZ**

Oui bien sûr, de plus, les convictions sont renforcées à mesure que l'on avance dans l'action. Le sujet de la conviction est très important. Être convaincu pour entraîner, je dis un grand oui, mais avoir aussi des doutes pour avancer ensemble, et faire la place à l'autre. Partageons ces convictions, et nos actions seront aussi renforcées.

**Benoit MIRIBEL**

On me disait lorsque j'étais jeune : tu n'es pas responsable de la tête que tu as, mais de celle que tu fais.

Gilles Vermot-Desroches, vous êtes à la tête d'une fondation d'entreprise, laquelle entreprise doit faire des bénéfiques. Qu'est-ce qui vous inspire, quelles sont les convictions qui vous portent ?

**Gilles VERMOT-DESROCHES**

Dans les différents espaces de ma vie, on remarque que j'ai beaucoup de convictions, mais que je travaille dans une entreprise qui réalise 30 milliards d'euros de chiffre d'affaires et qui dégage des bénéfiques.

La fable du chien et du loup est une bonne manière pour chacun de se demander où il est, ce qu'il accepte comme contraintes. Le mot de conviction est un bon lien entre deux termes que nous avons évoqués ce matin. Quel est le moteur de ma conviction et comment ma conviction est-elle un moteur ? Ce mot est cousin de ceux de confiance, d'enthousiasme. Je pense que les convictions portent les organisations à l'efficacité. Par ailleurs, selon moi, l'organisation et l'individu sont un peu la même chose.

La manière de se présenter d'une entreprise, qui embellit la réalité, est la même que celle d'un individu. Deux hommes creusent un trou ; le premier explique qu'il creuse un trou, l'autre qu'il bâtit une cathédrale.

On ne peut faire vivre ses convictions que grâce aux autres. On retient parmi ses chefs celui qui nous met un peu en danger et nous explique que l'on peut faire mieux.

La conviction est centrale dans ma vie, y compris pour faire du lien entre mes différents engagements. Ce mot est précisément le fruit des interactions que nous avons avec les autres. L'enrichissement de nos convictions est le fruit de ce que d'autres peuvent attendre de nous. Selon Baden Powell, l'essentiel est de pouvoir dire que l'on a fait un peu de bien autour de soi.

Je cherche à rencontrer des personnes qui continuent à faire bouger les lignes.

Je suis contre la transparence ; cela n'existe pas. Nous devons apprendre à séparer les mots de transparence et d'honnêteté – ou le for interne et le for externe, dans le champ religieux.

**Benoit MIRIBEL**

Hervé Durand, parlez-nous de la transformation de l'association Saint-Pierre en FRUP.

**Hervé DURAND**

La FRUP n'a que trois mois, mais s'appuie sur une association de plus de 100 ans.

Mon engagement s'appuie sur l'exemple de mes parents et sur une éducation chrétienne. Concrètement, je suis vigneron ; j'ai appris l'engagement dans mon métier professionnel, qui est un métier de passion. On se passionne très vite pour ceux qui nous entourent, dans un monde agricole en perte de vitesse qui a besoin d'être soutenu.

Un jour, je suis entré dans le conseil d'administration d'un hôpital, que je préside maintenant, et qui m'amène dans un monde nouveau. J'ai réalisé ce que c'était que le

bénévolat. Il faut aussi entrer dans l'humilité, oublier le pouvoir, repartir à la base de ce que doit être l'engagement.

Nous avons 300 salariés qui s'occupent d'enfants en situation très difficile ; ce champ d'activité est passionnant. L'essentiel est de n'avoir jamais été seul dans cet engagement ; la conviction est renforcée par la présence au cœur d'un véritable orchestre.

### **Benoit MIRIBEL**

Qu'est-ce qui vous a renforcé dans votre engagement, qui fait que vous prenez du temps ?

### **Hervé DURAND**

La cause est belle. Les pouvoirs publics ne sont plus au rendez-vous à bien des égards, et nous devons agir, face aux besoins sociaux qui se présentent à nous.

### **Benoit MIRIBEL**

On peut parler d'une sorte d'engrenage dans l'engagement.

### **Hervé DURAND**

Nous sommes désormais une fondation abritante, pour mobiliser et partager nos besoins, et essayer de cristalliser autour de nous un certain nombre d'actions.

### **Benoit MIRIBEL**

Catherine Monnier, qu'est-ce qui challenge les convictions ? Quels sont les difficultés ou obstacles ?

### **Catherine MONNIER**

Je ne suis pas du tout tombée dans l'intérêt général toute petite. Autour de 40 ans, j'ai constaté que j'avais gravi l'échelle, mais que je m'étais trompé de mur. Après avoir fait du marketing, du développement, travaillé dans la grande consommation, les télécoms, j'ai eu la conviction qu'il fallait que je change de mur.

J'ai alors rejoint la fondation pour la recherche médicale, puis l'ADIE. J'ai été convaincue que mon engagement serait efficace si je travaillais dans une fondation qui construit, qui essaie de traiter les problèmes à partir de leur base et de manière pérenne. C'est le cas pour la recherche médicale, mais c'est également le cas au sein de l'ADIE, au service de personnes qui sont dans une démarche proactive de retour à l'emploi, mais ont besoin d'être accompagnées par d'autres, permanents ou bénévoles ADIE, qui leur font confiance et sont convaincus qu'elles peuvent s'en sortir. La conviction tient donc à la confiance. Celle-ci passe par un peu d'argent, mais pour des sommes parfois dérisoires, et par de l'accompagnement. L'ADIE rencontrait parfaitement mon engagement : j'étais tout à fait alignée avec la mission. Cette structure ne fait pas de charité : elle ne donne pas d'argent, mais en prête. Et accompagne ses bénéficiaires dans la durée. Pour se développer, l'ADIE avait besoin d'argent, et le fonds de dotation devait jouer un rôle de collecteur. Il m'a fallu beaucoup de temps pour faire passer mon discours et faire accepter que la générosité et le don pouvait se mettre au service de l'action de l'ADIE : il n'est pas honteux de solliciter de l'argent, et l'argent est un outil très utile pour résoudre les problèmes de précarité.

La conviction est une force intérieure qui permet d'avancer en ressentant profondément que ce que l'on fait est juste. Cette action que nous portons collectivement permettra de faire un peu de bien. Je réalise, de façon certaine en l'occurrence, que nous avons fait du bien aux personnes soutenues.

Pour le reste, les convictions sont évolutives, nous renforcent et nous font grandir – c'est d'ailleurs tout l'intérêt de la vie.

**Benoit MIRIBEL**

Dans une conversation hier avec Jean, nous avons noté que les motivations de l'engagement étaient multiples, et évolutives. *L'engagement pour les nuls* est-il un ouvrage de vulgarisation, destiné aux personnes qui n'osent pas s'engager ?

**Francis CHARHON**

Il s'agit de montrer qu'il existe différentes voies d'engagement.

Je suis médecin ; c'est le point de départ de mon engagement. Ce que j'ai découvert à mon arrivée dans Médecins du monde, alors une très petite organisation, et à la Fondation de France, très petite également, c'est qu'il fallait être un mécanicien du secteur pour que les autres puissent engager leurs convictions. Ces organisations doivent être professionnelles, car elles dépensent de l'argent public. J'ai appris le collectif ; je me suis dit que tous ces engagements ne pouvaient voir le jour que dans ce cadre collectif.

Le partage de ses propres convictions est un exercice narcissique ; cela suppose d'essayer de convaincre des personnes, mais il faut ensuite les laisser faire.

Il faut par ailleurs toujours avoir un coup d'avance, d'abord en écoutant les pairs, et en captant les signaux faibles.

Vous êtes des fondations qui doivent travailler les unes avec les autres ; une grande bataille de conviction des pouvoirs publics doit être menée pour les convaincre du rôle de la société civile.

On disait ce matin qu'il fallait célébrer les réussites ; transmettez le bonheur de ce que vous portez ; vous emmènerez du monde avec vous. J'ai passé ma vie à me battre pour fournir des outils, pour partager et donner envie. J'espère que *L'engagement pour les nuls* donnera envie à ses lecteurs de s'engager. Emportez les gens qui sont avec vous, montrez-leur le bonheur d'aider. Vous devez bouger pour ce faire : la fossilisation est l'écueil des fondations.

Seuls, vous n'êtes rien ; ensemble, vous êtes immensément forts.

**Benoit MIRIBEL**

Comment se mobiliser face aux difficultés, quand on est convaincu de la nécessité de faire des ponts entre le monde de l'entreprise et le monde associatif ?

**Bérangère MARTINEL**

J'ai la chance de travailler pour la fondation Somfy et les Petites pierres, qui luttent pour l'habitat décent pour tous.

Historiquement l'engagement est l'acte par lequel le roi de France concédait des terres à un engagé ; puis s'engager était être lié par une promesse et une conviction. L'engagement consiste à prendre parti vis-à-vis de problèmes sociaux et sociétaux. Dans une perspective existentialiste, il s'agit d'assumer la vie que l'on a choisie, les valeurs inhérentes et de donner un sens à son existence. A mon sens, c'est ici que se trouve la définition fondamentale de l'engagement.

A six ans, m'a raconté ma mère, je voulais sauver le monde. La conviction est une force intérieure. Je crois profondément en l'homme ; cela fait partie de ma force intérieure.

Aujourd'hui j'ai la chance d'en faire un métier, avec une équipe extraordinaire. Je veux placer mes compétences, mon énergie, au service de causes. Qu'importe ce que sont ces causes ; l'essentiel est le moyen.

Au quotidien nous nous inspirons des innovations sociales, du collectif. Le faire ensemble est la clé selon moi. Co-construire en bonne intelligence collective, avec une

gouvernance équilibrée, du sens et de l'ambition, voilà une logique fondamentale pour résoudre les enjeux de demain.

### **Benoit MIRIBEL**

Dans la pratique, j'imagine que ce n'est pas simple de faire des ponts. Qu'est-ce qui fait douter ? Les convictions sont nécessairement challengées à un moment donné.

### **Bérangère MARTINEL**

La difficulté tient au cloisonnement ; il faut arriver à décroisonner les acteurs, ne plus fonctionner en silos, ... Nous devons faire en sorte que les fondations, fonds de dotation, entreprises de l'économie sociale et solidaire, pouvoirs publics, ... trouvent des projets collectifs qui les embarquent, permettant à chacun de compléter les autres, et de répondre ensemble aux grands enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle. Les convictions sont bien entendu challengées, il faut alors faire avec ceux qui ont envie de faire, créer la locomotive que les autres auront ensuite envie de suivre.

### **Benoit MIRIBEL**

La recherche n'est pas toujours visible ; elle est par ailleurs parfois remise en question. Comment avez-vous cheminé dans l'engagement ?

### **Claire RIGAUD-BULLY**

Ma cause est initialement la recherche. Elle produit la science, augmente les connaissances, ce qui produit du progrès technique, technologique, médical, social, au service de l'amélioration du bien commun et du bien-être des sociétés. C'est une cause que j'ai toujours servie. Je n'ai connu que l'intérêt général depuis la fin de mes études. Je n'en tire aucune fierté, et j'aurai d'ailleurs le regret de n'avoir jamais travaillé au sein d'une entreprise.

J'ai suivi deux voies, d'abord pendant 20 ans dans le secteur public ; j'ai ensuite voulu continuer le même métier d'accompagnement de la recherche (moyens humains, matériels, financiers) dans le cadre d'une fondation.

Ma première conviction est que l'humain est plus important que l'organisation, qu'elle soit de droit public ou privé.

Toutes les organisations sont-elles pour autant équivalentes du point de vue de l'engagement ? Ma seconde conviction est que non. L'engagement reflète une volonté d'évolution, de changement, et dépasse donc à mon sens la question de la conviction. Les chercheurs sont investis dans leur métier et ont la conviction de l'intérêt de leurs recherches, à raison d'ailleurs. Mais l'engagement porte plus loin. Mon parcours a été alimenté par cette volonté de faire changer les choses.

A titre d'exemple, j'ai rencontré la semaine dernière un administrateur de la fondation, chef d'entreprise du secteur culturel, pour aborder la question des hébergements de nos données, évoquant notamment le problème de leur coût. Il a répondu quelques jours plus tard en indiquant qu'il avait peut-être une solution avec un opérateur téléphonique ; j'ai donc convaincu notre administrateur, qui va peut-être lui-même convaincre une autre entreprise de s'engager dans notre cause ; c'est ainsi que je conçois mon engagement et l'exercice de mes convictions.

Pour autant, les fondations dans le domaine de la recherche font-elles vraiment évoluer les choses dans le secteur de la recherche publique ? J'ai plus de doutes sur le sujet.

### **Benoit MIRIBEL**

Nous avons une possibilité et une responsabilité de faire bouger les lignes. Il n'est pas toujours compliqué de faire un premier pas d'engagement, ce qui peut mobiliser d'autres acteurs.



Jean-Marie Destrée, comment vivez-vous votre engagement au sein de la fondation Caritas, mais aussi au sein du CFF ? Comment vos convictions sont-elles renforcées ? Sont-elles remises en question ?

### **Jean-Marie DESTREE**

L'origine de mes convictions est le monde de la petite paysannerie et du petit commerce, ainsi que la religion. Je me suis beaucoup embêté dans mes études, puis ai découvert le militantisme chez Oxfam et comme objecteur de conscience. J'ai rencontré Caritas en Amérique latine, et y ai réalisé toute ma carrière professionnelle.

Comme responsable des urgences internationales, j'ai été confronté au mal, à la folie des hommes (Rwanda, Bosnie), face à laquelle m'est apparue la nécessité de travailler de façon collective, avec des organisations allemandes, américaines, etc. Il s'agissait d'apporter des secours avec des organisations qui avaient des logiques de financement et des visions du monde différentes.

Il m'a par la suite été demandé de développer les ressources financières au sein du Secours Catholique, alors que je n'y connaissais rien ; j'ai alors rencontré l'association française des fundraisers. J'ai constaté la capacité des personnes de ce monde à partager les succès, les échecs, pour faire progresser tout un chacun. C'est également notre dynamique au sein de la fondation Caritas : nous accompagnons des familles pour qu'elles débutent dans la philanthropie. Chacun doit faire son expérience à son pas, à son rythme. J'ai le souvenir d'un donateur qui voulait financer une ambulance et l'envoyer à telle structure dans tel pays ; je ne pensais pas que c'était la meilleure idée, mais ce premier pas de l'engagement était une bonne chose en soi.

Il faut avoir la force d'écouter ses émotions. Le fonds du 11 janvier est l'idée la plus compliquée que j'ai eu à mettre en œuvre, en lien avec la Fondation de France, la fondation Alter&Care, la fondation Daniel et Nina Carasso, la fondation Chanel, la fondation financière de l'Echiquier, la fondation SNCF, le Secours islamique, le Mémorial de la Shoah. Il s'agissait de faire en sorte d'apporter notre réponse à cette dérive violente, alors qu'il s'agit d'un problème qui nous dépasse. Nous portons des analyses divergentes de ce qui se passe dans la société, mais partageons la conviction qu'il y a du sens à avancer ensemble, même si la mesure de l'impact est difficile. Le simple fait d'accepter de travailler ensemble est un signal fort dans notre pays.

Mes convictions tournent autour du combat collectif, du partage, de la nécessité de se nourrir des réussites des uns et des autres.

### **Benoit MIRIBEL**

C'est donc un engagement à se risquer à partir de ses convictions, à sortir de sa structure pour se challenger avec d'autres initiatives. Notre société s'atomise, et les fonds et fondations ont un vrai rôle à jouer face à cette situation.

### **Jean-Marie DESTREE**

S'il n'y avait pas eu le CFF, nous ne nous serions pas retrouvés dès le lendemain du 11 janvier. C'est parce qu'une structure existe que nous pouvons partager. Soyons ouverts et n'hésitons pas à nous interpeller les uns et les autres dans ce cadre.

Sur la question des migrants, en revanche, je ne suis pas certain que les fondations aient apporté une réponse à la hauteur de ce que nous aurions pu faire.

### **Benoit MIRIBEL**

Delphine Lalu, vous représentez les fonds et fondations au CESE. Vous êtes une militante, quel est votre parcours, quelles sont les raisons de votre engagement ?

### **Delphine LALU**

Je ne me décris pas comme une militante, certains le pensent car je suis enthousiaste, et parfois je le reconnais un peu péremptoire dans mes formulations. Je ne me définis

cependant pas comme cela. J'ai grandi dans un milieu post-68, principalement composé de journalistes, qui avaient un grand sens de la fête ; j'ai donc cherché mes propres appuis, notamment dans les univers chrétien et juif de ma famille, pour faire face au bazar idéologique dans lequel j'avais grandi.

Pour répondre à la question générale, j'ai deux certitudes et une conviction.

Ma première certitude est que je suis « au monde », plus exactement que je suis seule au monde. Assumer d'être seul permet le courage, la créativité, le besoin des autres. Car bien que seule, je m'inscris dans une histoire et une chaîne de transmission. Ce que je suis aujourd'hui est le résultat moins de ma famille que des femmes et d'hommes qui m'ont transmis, volontairement ou involontairement parfois malgré eux, leur métier, leur vision, leur action. Au sein du monde des fondations, du CFF ou de la Fonda, mes « pères » sont incontestablement Gilles Vermot-Desroches, Francis Charhon, Béatrice de Durfort, Yannick Blanc.

Ma seconde certitude, permettez-moi Jean-Baptiste de rebondir sur votre propos, repose sur l'idée que les trois âges de l'engagement ne doivent pas être considérés de façon séquentielle. On pourrait les considérer aussi comme trois moments que nous articulons dans une vie, pas nécessairement de manière linéaire. Ma deuxième certitude donc, c'est que nous avons besoin d'articuler ces trois moments, que l'engagement est une sorte de valse à trois temps.

Ces deux certitudes ont nourri l'idée et la manière dont nous animons, avec Donata Chériet Moriggi, la fondation AG2R La Mondiale. Nous portons la conviction que toute personne, quelle qu'elle soit, ressent le besoin de solitude, de conviction et de valse. La Fondation peut être tout à la fois un outil, un espace et une méthode, qui permet d'organiser les relations au sein d'un corps social et de faire vivre ces besoins d'engagement à différentes échelles.

Quant à ma conviction : l'action doit nourrir notre connaissance du monde, des institutions et de l'organisation de notre société. Les fondations sont un lieu, un outil parfait pour faire vivre cette idée que l'on peut passer de l'action à la connaissance, et que c'est cette connaissance qui nourrit la vision politique du monde.

Je préfère transmettre des outils et des méthodes ; l'argent que nous collectons doit irriguer une multitude d'actions. Dans un même élan, il me semble que nous devons nous départir de la notion d'impact : il ne faut pas être contraint par un objectif trop restreint. Ou plutôt l'objectif chiffré, l'indicateur, s'ils sont précieux, ne doivent pas enfermer l'action.

Les actions doivent être transformées en idées, pour mieux comprendre le monde et ne pas avoir peur. L'action, et la manière dont on organise l'action, permettent à un individu de vaincre sa peur. Dès lors, il commence à accepter de prendre des risques et de commencer à faire des choses avec les autres.

La Fonda et le CFF se retrouvent autour de cette idée que l'action nourrit la pensée et que la pensée nourrit l'action, rendant nos engagements féconds.

### **Benoit MIRIBEL**

Si vous souhaitez rebondir sur un point, je vous invite à le faire.

### **Christophe ANGELY**

J'ai été interpellé par votre remarque selon laquelle les fondations dans le domaine de la recherche n'étaient pas toujours convaincantes.

### **Claire RIGAUD-BULLY**

Les chercheurs appartiennent au secteur public ; différents statuts ont été créés depuis dix ans dans ce domaine. J'y ai participé, mais je m'interroge sur la question de savoir si les fondations ont réussi à faire changer le paysage de la recherche. Le poids de l'appareil public reste fort. Au sein du CFF, le groupe enseignement supérieur et recherche a connu un dynamisme très fort, mais éprouve des difficultés à le maintenir, en raison à mon sens de ce bilan mitigé.

**Jean-Baptiste DE FOUCAULD**

Merci pour ce riche débat et notamment pour le dernier exposé. Est-ce que vous ne confondez pas cependant solitude et unicité ? Nous sommes uniques, mais venons d'un milieu qui nous détermine assez largement. Ce va-et-vient entre l'action et la réflexion me paraît par ailleurs effectivement essentiel si l'on veut construire un humanisme intégral, comme le disait Jacques Maritain.

**Benoit MIRIBEL**

Il y a donc un pont à faire avec le monde de la recherche, qui est à l'origine de la décision de créer la revue *Alternatives humanitaires* avec dix fondations.

**Delphine LALU**

Je n'ai pas parlé de « solitude » mais du fait d'être seul. Je maintiens cette nuance, car vraiment il me semble que cette idée ou plutôt cette capacité à être seul est au fondement du courage. Il faut savoir se défaire d'un collectif lorsque l'on n'est plus d'accord, pour y revenir par la suite. Par ailleurs, il faut se trouver seul face à soi-même pour être créatif.

**Blandine MULLIEZ**

A mon avis, vous ne parlez pas du même niveau de réalité – l'action d'une part, et la spiritualité d'autre part.

**Pascale STEPHAN, fonds de dotation Kerpape**

Ma remarque porte sur l'éthique et les projets politiques des organisations, à travers l'expression des convictions individuelles et de la vision projet. Je distingue pour ma part dans l'engagement celui des bénévoles de celui des salariés.

**Sandrine MAISANO, CFF**

Je voudrais vous remercier, parce que vous avez mis en mot des choses très fortes. Peut-être est-il dommage de conserver ces témoignages en vase clos ; comment les diffuser à l'extérieur ? Je suis très touchée par ce que vous avez dit.

**Gilles Vermot-Desroches**

Le mot de solitude nous percute, parce qu'il est négatif. On choisit sa vie seul, mais prendre du recul ne signifie pas que l'on est seul.

Nous sommes toujours tendus entre notre volonté d'être heureux, de montrer qu'il y a des choses qui avancent, et le constat que l'état du monde n'est pas satisfaisant. Je ne sais pas s'il faut se poser la question du global et du local mais il me semble que les petits engagements font les grandes évolutions. Sur de grands sujets comme l'effondrement de la biodiversité, que nous voyons concrètement, nous ne pouvons faire bouger les choses que par de petites actions, par exemple en décidant de ne plus utiliser tel type de plastique dans les entreprises. Ce n'est peut-être pas suffisant mais les grandes actions ne peuvent se développer que sur nos « agir » collectifs.

**Francis CHARHON**

Il s'agit pour chacun de mettre une pièce du puzzle, pour que le tableau se remplisse petit à petit. Nous partageons certaines valeurs, qui se fondent sur une idée de l'humanité.

La mise en place du CFF s'est avérée difficile ; certains y ont finalement trouvé de l'intérêt. Cette organisation ne vaut que par ce qu'on y apporte : c'est une auberge espagnole.

Il faut à mon avis faire un pas de côté pour aller voir ce qui se passe ailleurs, comme je le fais par exemple depuis quelques années à la Social Good Week.

La fondation est un fonds d'innovation sociale ; le fondateur est un innovateur social. Il faut utiliser un vocabulaire nouveau pour se battre sur la valeur sociale des fondations, montrer que vous n'êtes pas un corps figé, que vous êtes en mouvement pour la société.

### **Delphine LALU**

Ce débat sur les vieux et nouveaux mots est intéressant. Il existe un retour vers les vieux mots, ce qui a surpris les marketeurs et les communicants d'AG2R La Mondiale. Peut-être serait-il temps d'écrire le récit complet des fondations. Les citoyens sont fatigués de voir l'histoire réécrite en permanence : on nous confisque notre relation au passé.

L'enjeu environnemental est fondamental, mais de vieux sujets comme la protection sociale sont également essentiels.

Certains disent « la France est dans un état désastreux, donc changeons tout ». Bien sûr, il faut prêter une attention forte, particulière aux 20 % qui ne vont pas bien. Cela dit, on ne devrait jamais le faire au détriment d'une vue complète de la situation. A titre d'exemple, notre système éducatif est globalement très performant, mais laisse sur le bord de la route des catégories spécifiques de la population. Ce n'est pas en remettant en cause l'éducation nationale que nous réglerons le problème, mais plutôt en intervenant sur les marges, là où les dispositifs cohabitent mal entre eux. Je vous invite ~~tout un~~ chacun à faire attention au diagnostic du désastre, qui est le support de la radicalité. Nous devrions sans doute investir plus de temps, tous ensemble, pour mettre à plat notre grand récit de l'intérêt général et mieux travailler nos diagnostics avant d'agir ou de soutenir des innovations qui prétendent faire mieux là où tout le monde serait supposé avoir échoué.

### **Benoit MIRIBEL**

L'engagement et nos convictions font que nous ne devons pas être enfermés dans la fatalité. Nous sommes des témoins qu'il n'existe pas de fatalité, alors que ce discours trop souvent porté auprès des jeunes. Etre anti-fataliste est une démarche d'engagement. Il existe des conditionnements, mais chacun a la capacité de les assumer et d'avancer.

# Clôture

---

Benoit MIRIBEL, Président du CFF

Béatrice DE DURFORT, Déléguée générale du CFF

## **Béatrice DE DURFORT**

Je retiens l'extraordinaire richesse des débats, dont vous êtes témoins autant que porteurs. Mon équipe et moi-même tirons notre énergie et notre conviction de vous. Nous défendons beaucoup de diversité avec vous – fondations opératrices et distributives, fondations d'entreprises ou issues de familles. Lorsque nous venons en bus ici, nous regardons tous dans la même direction, alors que nous sommes extrêmement composites.

Je pense que nous avons en vous des alliés pour longtemps, convaincus que nous pouvons porter une démarche ensemble. Il vous appartient d'être également des ambassadeurs du CFF, pour que d'autres fondations nous rejoignent. Lyon et Lille deviennent des lieux où se constituent des pôles, ainsi que l'Ouest, où des réunions se tiendront prochainement. Nous avons besoin d'acteurs locaux pour nous aider à activer des clusters. Nous avons besoin de vous pour nous nourrir sur les questions qui vous semblent importantes. Nous entendons répondre à vos convictions, à vos enjeux, au bénéfice de ceux que nous avons pour mission de servir.

Notre sujet est de nous mettre en relation avec les autres. Vous avez eu la chance de parler avec Max von Abendorth, responsable de DAFNE, qui est le lieu de rencontre des centres nationaux des fondations en Europe. Quelques challenges devront être menés à bien, sur la TVA par exemple, mais il y a aussi à se réjouir ensemble.

Je salue ceux qui animent des actions collectives à l'occasion de la Journée des Fondations du 1<sup>er</sup> octobre ; c'est aussi une manière de montrer que nous existons vis-à-vis de l'Europe. Vous avez un grand rendez-vous européen à la fin de l'année, porté par la fondation de France, qui recevra le Centre européen des fondations fin mai à Paris. Profitez de cette venue pour vous joindre à l'événement.

De nombreuses réflexions et de nombreux projets vous sont proposés d'ici là. Faites l'effort, qui n'est certainement pas sacrificiel, de nous rejoindre et de demander à d'autres de nous rejoindre. Nous avons besoin d'aborder les mutations de notre écosystème ensemble. Le mot même de centre a été questionné lors du conseil d'administration ; il me paraît essentiel, car nous devons être centrés sur notre identité, même si le Centre doit être poreux, ouvert.

La nécessité d'agir est d'autant plus prégnante dans un contexte de recul de l'Etat, d'apparition de nouveaux acteurs.

Chaque année, depuis quelques années, une douzaine ou une quinzaine de personnes se présentent pour intégrer le conseil d'administration, ce qui est extrêmement gratifiant. Nous les remercions, et invitons les personnes qui n'ont pas été retenues à poursuivre leur engagement au sein du Centre.

Merci à tous.

## **Benoit MIRIBEL**

Je remercie Béatrice de Durfort et toute l'équipe qui s'est occupée d'organiser ces Ateliers 2018, ainsi que les membres du Conseil d'administration. Nous constituons une équipe.

L'engagement peut sembler un mot-valise, mais les mots sont un support de la réflexion. Le docteur Charles Mérieux disait vouloir trouver des mots pour servir de support à ses idées, afin de les concrétiser en actions.

### **Une participante**

Il disait également que la tradition est le support de l'audace.

### **Benoit MIRIBEL**

Il disait encore que la santé et la formation sont les deux bases indispensables au développement individuel et collectif.

Nous savons que dans le domaine de l'intérêt général, l'Etat a besoin du relai de la société civile ; il nous concède d'ailleurs des moyens (fiscaux notamment). Pour que notre plaidoyer soit fort, il doit être alimenté par les réalités que nous sommes, au service de l'intérêt général. Nous arrivons aujourd'hui dans une phase de l'engagement qui doit être de plus en plus mutualisé. Nous serons plus forts ensemble pour porter nos demandes vis-à-vis de l'Etat ; nous devons également échanger sur nos thématiques communes (international, éducation), pour mener des actions conjointement.

Nous commençons à discuter des Ateliers de l'année prochaine. Vous serez invités à réagir à cette session, pour contribuer à élaborer la thématique qui nous rassemblera dans un an. Nous aurons d'ici là participé à la journée du 1<sup>er</sup> octobre, pour laquelle des initiatives ; nous voyons que les fonds et fondations s'organisent dans différentes régions – en Rhône-Alpes, au Sud, entre Toulouse, Montpellier et Marseille. Nous devons irriguer le territoire, pour maintenir et développer notre capacité à agir, et montrer ainsi à l'Etat que les moyens qu'il nous concède sont nécessaires.

# Atelier des fondations 2018

## L'engagement, vocation ou nécessité ?

### Tables rondes

## Sommaire

<b>Quand l'entreprise s'engage pour l'intérêt général</b>	<b>3</b>
Miren BENGEOA, déléguée générale, Fondation Chanel Vincent DEFRAISNE, délégué général, Fondation Somfy Camille MARC, directrice du développement, Admical Caroline MARTIN-RILHAC, secrétaire générale, Fondation Rémy Cointreau <i>Modératrice : Bouchra ALIOUAT, secrétaire générale, Fondation KPMG</i>	
<b>Education, entrepreneuriat et ESS : favoriser l'engagement des plus jeunes dès l'école</b>	<b>8</b>
Atelier proposé par le Cercle éducation du CFF, en partenariat avec l'ESPER (L'Economie Sociale Partenaire de l'Ecole de la République) Carole REMINNY, Déléguée générale de L'Ecole de la Philanthropie Céline SANNIE, Directrice des opérations d'Enactus Thibault SAUVAGEON, Délégué général de l'ESPER (L'Economie Sociale Partenaire de l'Ecole de la République) <i>Animation : Agnès LAMY, responsable du Cercle éducation, Centre français des Fonds et Fondations</i>	
<b>Comment inciter les jeunes à s'engager ?</b>	<b>11</b>
Alexandre MARTINI, directeur partenariats et communication, Institut de l'engagement Frédéric HUGLO, enseignant-chercheur, Université de Technologie de Compiègne (UTC) Yoann KASSI-VIVIER, conseiller, Haut-commissariat à l'Engagement, Charlotte DE BARY, chargée des partenariats et fonds privés, Unis Cité Anne-France PITEAU, International Program Manager, Fondation Chanel, <i>Modératrice : Alexia MAURY-SEGARD, déléguée générale, Fonds Après-demain</i>	
<b>Engagement, que demander à son argent ?</b>	<b>16</b>
Frédéric BOST, gérant privé, Financière Arbevel Jean-Pierre LEFRANC, directeur administratif et financier, fédération Habitat et Humanisme Olivier LUNEAU, administrateur de la Sicav Porteur d'Espoir, Fondation Notre-Dame Gaspard VERDIER, Président, Simandef <i>Modératrice : Nathalie BARDET, responsable accompagnement patrimonial et philanthropique, Financière Arbevel</i>	
<b>Les défis de l'engagement international</b>	<b>21</b>
Christophe ANGELY, directeur stratégie et financements, FERDI Vincent FABER, directeur exécutif, Fondation Trafigura Yves MARTIN-PREVEL, directeur scientifique département « Santé et société », IRD Max Van ABENDROTH, directeur exécutif, DAFNE Clare WOODCRAFT, fondatrice, Woodcraft Associates Inc,	

Modérateur : Boris MARTIN, rédacteur en chef, *Alternatives humanitaires*

**L'engagement dans les territoires, quel rôle pour les fondations ?** **24**

Laure DECOUVELAERE, déléguée générale, Fondation de France Nord

Joel GAYET, association de préfiguration de la Fondation de L'île sur la Sorgue

Stéphane MARTINOT, directeur général, Fondation pour l'université de Lyon

Delphine VALETTE, Projet de Fondation territoriale pour les Alpes maritimes

*Modératrice : Viviane OLIVO, déléguée générale Fondation Crédit agricole-Nord de France*

**Comment s'engager contre la grande exclusion (grande pauvreté, chômage et handicap)** **27**

Stéphane FRIMAT, Directeur, L'Oiseau Mouche

Vincent GODEBOUT, délégué général, Fondation SNC

Jean-Paul MOLLIEUX, allié, ATD Quart Monde

Dr. Gilles ROLAND-MANUEL, Président, Association Futur Composé

*Modératrice : Catherine MONNIER, déléguée générale, Fonds Adie*



# Quand l'entreprise s'engage pour l'intérêt général

---

Miren BENGEOA, déléguée générale, Fondation Chanel

Vincent DEFRASNE, délégué général, Fondation Somfy

Camille MARC, directrice du développement, Admical

Caroline MARTIN-RILHAC, secrétaire générale, Fondation Rémy Cointreau

*Modératrice : Bouchra ALIOUAT, secrétaire générale, Fondation KPMG*

Bouchra ALIOUAT rappelle que les entreprises ont depuis longtemps mis en place des politiques dites de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) ; le mécénat d'entreprise a ensuite été mis en place, aux côtés des fondations d'entreprises, grâce à la loi Aillagon. Un débat s'est ouvert sur la frontière entre les intérêts de l'entreprise et l'intérêt général. L'engagement étant le fil conducteur de ces journées, chaque intervenant est invité à présenter son parcours personnel.

Vincent DEFRASNE, ancien biathlète de haut niveau, indique avoir voulu prendre le contrepied de cette aventure nécessairement égocentrique ; il s'est donc engagé auprès de la fondation Somfy, qu'il connaissait par le biais du sponsoring sportif.

Miren BENGEOA indique que son engagement s'explique par une rencontre avec Médecins sans frontières, aux Philippines, alors qu'elle se destinait à être journaliste. Le contact avec les communautés indigènes en Amérique latine, puis en Afrique avec l'UNICEF, a été une expérience très concrète. L'entrée dans la fondation Chanel pour les femmes est un changement d'univers ; il lui est alors apparu que l'engagement pouvait prendre des formes différentes, au-delà de l'action de terrain. La fondation Chanel est restée très petite dans un premier temps, puis s'est transformée dans les années suivantes.

Caroline MARTIN-RILHAC explique qu'elle a à l'inverse fait toute sa carrière dans le monde de l'entreprise, après des études aux Etats-Unis, notamment au sein du groupe Rémy Cointreau. Ayant été toujours passionnée par l'intérêt général, elle a pu prendre une part active à la création de la fondation de l'entreprise en 2017.

Camille MARC indique être venue à l'engagement par le sport collectif – le volley en l'occurrence – et la participation au monde associatif pendant ses études à Sciences Po. Le mécénat l'a conduite chez Admical, où elle s'est aperçue que de nombreuses entreprises s'engagent pour l'intérêt général.

Bouchra ALIOUAT s'interroge sur les raisons qui ont poussé Rémy Cointreau à se tourner vers les questions d'intérêt général.

Caroline MARTIN-RILHAC signale que le groupe, qui compte 1 800 salariés et réalise 95 % de son chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'euros hors de France, est très attaché à la notion de temps, ainsi qu'à celle de partage. Différentes initiatives de mécénat existaient avant la création de la fondation, qui a permis de les regrouper. Elle accompagne la valorisation et la transmission des savoir-faire d'excellence, en France et à l'étranger. Il s'agit d'une fondation redistributrice ; de nombreuses réunions de brainstorming ont été organisées en amont pour déterminer comment aider les artisans, participer à l'échange de cultures, et valoriser la possibilité pour chacun des collaborateurs de s'inscrire dans une mission de bénévolat de compétences.

Miren BENGEOA indique que la maison Chanel réalisait également des actions de mécénat avant la création de la fondation en 2011. Cette dernière met en œuvre des

partenariats financiers, des mécénats de compétences, mais aide également des associations à formuler leurs plaidoyers, dépassant ainsi l'objet social de l'entreprise. La fondation est autonome par rapport à Chanel, même si elle a été incubée dans cette dernière. La fondation cherche à agir pour l'autonomisation des filles et des femmes, partout dans le monde – dans les pays en voie de développement comme en France ou aux Etats-Unis. Elle doit être à l'écoute des souhaits de l'entreprise, en prenant notamment en compte l'implantation des salariés dans les différents pays, mais son indépendance est garantie par sa gouvernance même. La fondation a cherché à nouer des partenariats avec différentes structures, pour mener des actions de natures très diverses.

Vincent DEFTRASNE indique que Somfy, née à Cluses, dans la vallée de l'Arve, est pour sa part fortement implantée territorialement ; la fondation accompagne des projets sur ces territoires que l'entreprise connaît bien. Elle est née d'une réflexion sur la politique RSE de Somfy ; pour être durable, l'entreprise considère qu'elle doit être responsable – d'abord en n'étant pas néfaste dans son activité (emploi, discrimination, logement), mais également de manière plus volontariste sur un thème en particulier, en l'occurrence celui du mal-logement.

Bouchra ALIOUAT constate que les motivations des entreprises pour créer des fondations sont largement liées à leurs champs d'activité, à leurs compétences.

Camille MARC indique qu'Admical est un réseau de mécènes et de porteurs de projets, créé en 1979 par Jacques Rigaud pour développer l'engagement des entreprises en France, quel que soit le véhicule juridique retenu. Les raisons de l'engagement ont trait à la prise de conscience des entreprises de leur responsabilité vis-à-vis des parties prenantes de l'écosystème dans lequel elles interviennent. Ces engagements résonnent généralement avec le métier, mais pas toujours avec le core business, ou ciblent un public proche de la clientèle. Ce n'est cependant pas toujours le cas ; il est également vertueux de s'engager sur un sujet peu connu et de développer une vraie expertise dans ce domaine – ainsi, la fondation Orange a-t-elle développé une vraie expertise sur le champ de l'autisme. L'engagement des entreprises revêt également un enjeu RH, pour attirer de jeunes diplômés.

Vincent DEFTRASNE partage cette idée ; les personnes qui veulent rejoindre Somfy ou changer de poste en interne mettent en avant l'importance de la fondation, qui peut à ce titre participer au projet stratégique de l'entreprise. L'engagement des collaborateurs dans la fondation est en retour favorable à la pérennisation de la fondation.

Miren BENGOA indique que la fondation organise des événements internes à l'entreprise pour mobiliser les salariés, tout en préservant son autonomie pour éviter de devenir un simple outil RH.

Vincent DEFTRASNE fait valoir que la fondation agit pour répondre à des besoins ; les éventuels effets heureux en termes de cohésion d'équipe ne sont pas la motivation initiale de son action.

Caroline MARTIN-RILHAC souligne que la fondation Rémy Cointreau s'appuie largement sur le slogan du groupe (« des terroirs, des hommes et du temps »).

Camille MARC indique que 76 % des entreprises mécènes exercent cette activité en régie directe, même si les plus grandes entreprises sont plus nombreuses à avoir créé des fondations.

Bouchra ALIOUAT interroge les intervenants sur la notion même d'intérêt général, son évolution et les frontières avec les métiers de l'entreprise.

Miren BENGOA souligne qu'une entreprise peut changer son environnement par d'autres moyens que le mécénat, par exemple par l'investissement, l'accompagnement technique, etc. La porosité entre la RSE de l'entreprise et le mécénat reste donc importante, même si ce dernier ne doit porter que vers des structures caritatives. Les entreprises solidaires d'utilité sociale (ESUS) peuvent également constituer une passerelle entre ces deux domaines.

Vincent DEFTRASNE souligne que la notion d'intérêt général est vaste ; elle tient à ce qui concerne l'ensemble de la population, à des enjeux de société qui méritent d'être

soutenus. La fondation Somfy a souhaité s'engager contre le mal-logement, car, de même que dans le cas du chômage, si le logement ne résout pas tous les problèmes, le mal-logement détruit tout. Il s'agit d'une cause d'intérêt général qui résonne le plus avec les métiers de Somfy. L'Abbé Pierre disait que gouverner, c'est d'abord loger son peuple.

Caroline MARTIN-RILHAC estime qu'agir pour l'intérêt général signifie dépasser le strict périmètre des parties prenantes. Pour la fondation Rémy Cointreau, c'est défendre, promouvoir et aider des artisans qui portent haut la valeur de la transmission. Rémy Cointreau est une ETI ; elle ne peut pas sauver le monde, mais faire sa part dans un périmètre défini. Le groupe est impliqué dans la stratégie de la fondation, prenant en compte les aspects d'image, mais le conseil d'administration de cette dernière réalise des arbitrages sans pression aucune.

Camille MARC cite Emmanuel Faber, selon lequel « l'économie sans le social, c'est la barbarie, le social sans l'économie, c'est l'utopie ». Le mécénat est un outil formidable pour recréer du lien avec l'environnement des entreprises ; il est complémentaire de la RSE et du sponsoring, pour que l'économie soit un peu plus vertueuse et altruiste.

Bouchra ALIOUAT remarque que les entreprises ont fréquemment été critiquées pour n'avoir créé des fondations que pour des raisons fiscales.

Vincent DEFASNE estime que l'incitation fiscale n'est pas un levier de l'engagement, mais permet de faire plus que ce qui était prévu initialement.

Miren BENGUA explique que les arguments fiscaux ne sont pas les mêmes aux Etats-Unis et en France ; de manière générale, ils ne sont pas au cœur de la motivation de Chanel pour soutenir une fondation. C'est la culture de l'impact des décisions d'appui financier ou non financier qui est essentielle, celle de l'effet multiplicateur de l'engagement de la fondation. L'économie capitaliste s'appuie sur les marques, qui portent des idées, des idéaux. Le meilleur moyen d'arriver dans les villages africains passe par les camions Coca Cola ; certains outils de l'économie peuvent être utilisés pour le bien commun.

Caroline MARTIN-RILHAC souligne que le levier fiscal complique plutôt les processus pour la fondation Rémy Cointreau qu'il ne les motive. Ce sont les objectifs à atteindre qui importent.

Camille MARC remarque que le levier fiscal est tout de même l'un des plus incitatifs en Europe ; il permet de convaincre des entreprises qui ne sont pas encore engagées, ou inciter à donner davantage. Un travail est mené par l'Admical sur le plafond de 0,5 % du chiffre d'affaires, qui n'est pas dépassé par les grands groupes, mais peut l'être facilement par des TPE et PME. Le mécénat coûte toujours de l'argent, même s'il donne droit à une défiscalisation ; seules 55 % des entreprises mécènes utilisent le dispositif.

Bouchra ALIOUAT demande si les fondations présentes ont cherché à mesurer l'efficacité et l'impact des actions soutenues.

Caroline MARTIN-RILHAC répond que cette mesure d'impact est inscrite sur la feuille de route de la fondation Rémy Cointreau.

Vincent DEFASNE indique que la fondation Somfy cherche pour sa part à comprendre l'impact social des porteurs de projets soutenus, par des contacts réguliers avec eux, et à mesurer l'impact de ses propres programmes – par exemple Les Petites Pierres, collectif de mécènes réunis autour de la question du mal-logement, dans une plateforme de crowdfunding.

Miren BENGUA signale que l'évaluation des projets était son métier à l'UNICEF ; elle a donc souhaité mener une démarche en ce sens au sein de la fondation Chanel, étant entendu que l'impact ne peut être mesuré qu'à long terme. La fondation a fait le choix de soutenir peu de projets, mais de les suivre de façon très attentive ; elle élabore des critères de qualité, même si la mesure est parfois difficile à objectiver. L'essentiel tient au knowledge management plutôt qu'à la mesure d'impact, pour aider les porteurs de projets à s'améliorer et partager ce savoir avec d'autres.

Bouchra ALIOUAT demande quelles positions prennent les fondations si les projets soutenus ne sont manifestement pas efficaces.

Caroline MARTIN-RILHAC souligne que l'engagement doit être mené à son terme, même s'il n'atteint pas exactement les objectifs attendus.

Miren BENGEOA remarque que les bailleurs apprennent également face aux difficultés ; ils doivent accompagner les porteurs de projets.

Camille MARC ajoute que l'absence d'atteinte des objectifs doit également conduire à s'interroger sur la pertinence des indicateurs retenus. Le quantitatif ne suffit pas dans les actions qui touchent l'humain ; la mesure de l'impact plus macro de l'ensemble des actions soutenues requiert la mise en œuvre d'une approche pluridimensionnelle.

Bouchra ALIOUAT interroge les participants sur les mutations de l'engagement des entreprises.

Caroline MARTIN-RILHAC souligne que l'intérêt général fait désormais partie des variables que suivent les entreprises. Les rapports intégrés comporteront beaucoup d'indicateurs sociaux et sociétaux, et invitent l'entreprise à revoir sa mission, pour veiller à une plus grande bienveillance environnementale, humaine et culturelle.

Vincent DEFRAISNE estime que l'engagement est l'avenir de l'entreprise, à un moment où les individus et les organisations sont déboussolés par la révolution numérique. L'engagement dans un projet donne une boussole aux personnes comme aux entreprises.

Miren BENGEOA souligne que l'entreprise est intégrée dans un écosystème, au sein duquel elle doit adopter une position citoyenne, notamment en prenant en compte l'effet des pressions exercées sur ses sous-traitants pour produire.

Camille MARC estime que les entreprises ne pourront qu'être engagées à l'avenir, car il s'agit d'une lame de fond. Elles le feront de gré ou de force, pour pouvoir recruter et pour répondre à la demande du grand public.

Gilles ROLAND-MANUEL, Psychiatre, Président de l'association Futur composé, s'étonne que les fondations ne s'autorisent pas à communiquer davantage avec les acteurs de terrain. Certaines demandent au contraire parfois des évaluations beaucoup trop complexes qui nécessiteraient d'embaucher une personne dédiée pour y répondre ; l'association du Futur composé a dû renoncer à deux soutiens importants pour ce motif. Il y a donc un vrai travail de communication à réaliser à ce niveau.

Sophie FAUJOUR, réseau européen EVPA, remarque que les grandes entreprises européennes sont de plus en plus engagées dans la création de valeur sociétale ; les entreprises françaises sont pionnières en la matière. Les vertus d'un alignement stratégique de la fondation avec les valeurs du groupe ne sont réelles que si une relation win/win est mise en place ; quels sont les bénéfices pour l'entreprise en matière d'agilité et de capacité d'innovation ?

Une participante demande comment il est possible d'articuler le travail de la fondation avec le mécénat du groupe.

Vincent ELBROUZ, SNSEG, souligne que la position affichée de façon unanime sur la fiscalité était la même dans les fondations collectrices de l'ISF jusqu'à il y a trois semaines.

Romain RIBOUD, fondation Accenture, s'interroge sur la manière de montrer au grand public et aux clients comment les entreprises servent l'intérêt général.

Laurent TERRISSE indique accompagner des entreprises mécènes avec son équipe ; de plus en plus d'entreprises coordonnent leur démarche stratégique avec le mécénat, mais les dirigeants ont généralement très peu de culture de ce dernier, parlant d'entreprise ouverte ou de commun plutôt que d'intérêt général. Comment faire la pédagogie sur l'articulation des différentes formes d'engagement ?

Une participante mentionne l'étude publiée très récemment sur « L'entreprise engagée, nouvelles frontières de la RSE et du mécénat ». L'entreprise subit une pression pour s'engager, et la transforme en opportunité de business dans le cadre de la RSE ; il faut assumer le fait que l'intérêt général est une notion différente, clairement bordée par le droit fiscal. Si l'entreprise entend assumer l'intérêt général, la pertinence du régime fiscal du mécénat tombe. L'intérêt général semble donc se séparer en deux, la RSE prenant en

charge les domaines environnementaux et sociaux ayant une pertinence commerciale pour l'entreprise.

Miren BENGEOA indique que sa fondation a joué un rôle de laboratoire pour l'entreprise, notamment en termes de télétravail.

Vincent DEFRASNE remarque que la fondation Somfy n'apporte qu'une goutte d'eau face au fléau du mal-logement ; elle peut en revanche initier des démarches qui un jour dépasseront ses simples moyens.

S'agissant de l'articulation entre fondations et mécénat direct, Camille MARC cite l'exemple de la Société Générale, qui a mis en place une fondation pour la solidarité, une association pour le mécénat musical et de la régie directe pour l'art contemporain. De manière générale, beaucoup d'entreprises ont cependant tendance à regrouper leurs engagements dans un même chapeau, notamment pour mieux communiquer sur ce qui est fait.

Vincent DEFRASNE remarque que les incitations fiscales ne sont pas à l'origine de l'engagement d'une entreprise ; en revanche, leur remise en cause (comme dans le cas de l'ISF) diminue largement les sommes en jeu.

Camille MARC suggère que la vision des entreprises est probablement moins court-termiste que celle des particuliers donateurs.

# Education, entrepreneuriat et ESS : favoriser l'engagement des plus jeunes dès l'école

---

Atelier proposé par le Cercle éducation du CFF, en partenariat avec l'ESPER (L'Economie Sociale Partenaire de l'Ecole de la République)

Carole REMINNY, Déléguée générale de L'Ecole de la Philanthropie

Céline SANNIE, Directrice des opérations d'Enactus

Thibault SAUVAGEON, Délégué général de l'ESPER (L'Economie Sociale Partenaire de l'Ecole de la République)

*Animation : Agnès LAMY, responsable du Cercle éducation*

Agnès LAMY invite les participants à réfléchir au fait que les fondations sont généralement peu représentées lorsque l'on présente le secteur de l'ESS dans les écoles ; ce thème sera mis en débat après les présentations des intervenants.

Carole REMINNY indique que L'Ecole de la Philanthropie a été incubée par les Fondations Edmond de Rothschild en 2011, à partir d'un exemple américain, avec le soutien du ministère de l'Education nationale et du Rectorat de Paris. Elle est devenue en 2012 une association loi 1901, et est portée depuis 2016 par les Fondations Edmond de Rothschild et la Fondation de France. L'Ecole de la Philanthropie travaille en Ile-de-France et s'installe à Lyon en septembre 2018 ; elle a sensibilisé 8 600 enfants de 8 à 11 ans depuis sa création. La conception de la philanthropie qu'elle porte est très large et repose sur l'empathie, innée chez l'être humain. Les études montrent que les petits enfants aident sans attendre de retour. L'objectif est de ramener les enfants vers cet élan inné, pour leur permettre de construire une citoyenneté engagée et réfléchie. Cela participe ainsi au développement de l'engagement personnel et collectif, qui permet aux enfants de construire leur confiance en eux, de découvrir d'autres savoir-faire et savoir-être ; les enfants apprennent également le vivre-ensemble.

Pour mettre en œuvre le programme de L'École de la philanthropie dans les classes, les enseignants disposent de ressources pédagogiques spécifiques qui sont mises à leur disposition. Dans une première étape de sensibilisation, un travail est mené sur l'empathie ; puis six grandes thématiques sociétales sont abordées et explicitées pour que les enfants puissent choisir, à l'issue d'un débat et d'un vote, dans quel domaine ils veulent être acteurs. Ils désignent également l'association qu'ils veulent aider, et qui est invitée dans la classe. L'École de la philanthropie fait le pont entre les classes et les associations bénéficiaires. Dans une logique de gestion de projet, les élèves définissent ensuite le planning et le rôle de chacun. Cette deuxième phase de mise en œuvre d'une action philanthropique est essentielle. L'École de la Philanthropie ne présente pas un projet préconçu, mais fait pleinement participer les enfants à son élaboration et sa mise en œuvre. L'échelle de Roger Hart est à cet égard un instrument très intéressant pour toute structure souhaitant travailler avec des enfants et des jeunes, afin de mesurer leur degré réel de participation et d'éviter toute forme de manipulation.

Thibault SAUVAGEON présente l'ESPER, qui regroupe 43 organisations (associations, mutuelles, syndicats, etc.), qui cherchent à promouvoir les valeurs de la République à l'école. L'association compte trois salariés et s'appuie sur des bénévoles ; elle a signé des accords-cadres de coopération avec le ministère de l'Education nationale et le ministère de l'ESS. L'ESPER anime un portail internet de ressources sur l'économie sociale et solidaire. Elle organise la « Semaine de l'ESS à l'Ecole », ainsi que des conférences et débats.

Dans le cadre du projet citoyen « Mon Entreprise Sociale et Solidaire à l'Ecole », l'ESPER cherche à promouvoir l'ESS, ses pratiques et valeurs citoyennes, à faire découvrir la diversité du monde professionnel, à valoriser l'esprit d'initiative et à renforcer la dynamique d'établissement. Depuis 2016, 90 projets « Mon ESS à l'Ecole » ont été menés en collège et lycée. Les élèves analysent les besoins, choisissent leur mode de délibération ; à l'issue du projet, ils s'interrogent également sur la manière de dépenser l'argent gagné – dans un restaurant collaboratif plutôt qu'au McDonald's, par exemple. Un livret pédagogique est mis à disposition par l'ESPER. Quatre vidéos ont été mises en ligne sur le site de [www.monessalecole.fr](http://www.monessalecole.fr), présentant différentes initiatives.

L'ESS ne s'enseigne pas, mais elle se vit. La formation des enseignants est également un point important. Pour changer d'échelle, il convient désormais de développer des partenaires avec des structures intéressées par ces projets.

Céline SANNIE indique qu'Enactus est une association d'intérêt général créée en 2002 en France ; sa mission est de développer l'esprit d'initiative des jeunes et de travailler sur leur engagement au service de la société. L'entrepreneuriat social est un moyen au service de cette mission, avec deux programmes auprès des lycéens (qui vient d'être créé) et des étudiants (qui a une dizaine d'années d'existence).

Pour le Programme Lycéen, Enactus forme les enseignants et intervient auprès d'eux dans les classes, dans le cadre d'un programme pédagogique de quatre mois. L'association est intervenue en 2017-2018 en Ile-de-France, en priorité dans des lycées professionnels. 17 enseignants sont mobilisés et 7 personnes de l'équipe (salariés d'Enactus ou formateurs) interviennent en classe à leurs côtés. Un guide est remis aux enseignants pour les aider à animer certaines sessions, seuls. Des fiches de progression leur sont également fournies.

Les élèves se constituent en équipes autour d'enjeux qui les touchent (violences faites aux femmes, usages des drogues, alimentation, gaspillage alimentaire...) ; Enactus intervient ensuite dans un atelier de créativité, pour leur permettre de formaliser leur projet pas à pas, après avoir visité une Entreprise Sociale proche de leur lycée. Le travail est ensuite mené sur la définition des rôles, sur la maquette et sur la présentation du projet. Un dernier atelier est consacré au bilan du projet, pour aider les élèves à formaliser ce qu'ils ont vécu.

Le programme existe depuis trois ans en Ile-de-France, et sera développé l'année prochaine dans les Hauts-de-France.

Le Programme Etudiant soutient des projets de plus long terme ; il vise à apprendre aux étudiants à mener des projets collectifs, leur permet de les tester sur le terrain et d'évaluer leur impact, et célèbre en fin d'année leurs réussites. Les étudiants développent leurs projets de façon volontaire, avec l'aide d'un suivi personnalisé, de ressources en ligne et de rencontres d'experts. Des séminaires nationaux et régionaux sont organisés, et des collaborateurs d'entreprises ou de fondations sont sollicités pour challenger les projets et aider les étudiants à avancer. La plateforme Enactus Academy propose en ligne l'ensemble des ressources de l'association.

Trois parcours sont proposés aux étudiants : Emergence (pour ceux qui n'ont pas d'idée de projet), Reprise (pour approfondir et renforcer l'impact de projets existants) et Start-up (pour les étudiants ayant une idée déjà bien aboutie et souhaitant se lancer).

Agnès LAMY remarque que les fonds et fondations sont mal identifiés comme organisations de l'ESS à part entière, et sollicite des idées pour améliorer leur visibilité.

*Après une présentation des participants à la table ronde, des groupes de travail sont constitués pour organiser la réflexion sur le sujet.*

Carole REMINNY restitue les échanges tenus dans le groupe consacré à l'école primaire. La première question qui a émergé était celle de la pertinence d'une présentation des structures juridiques que sont les fondations aux enfants du primaire. Plusieurs réponses y ont été apportées (proposition de faire intervenir les fondateurs, pour présenter les métiers et fonctions des fondations, suggestion de faire travailler les classes sur des cas que pourraient résoudre les fondations) ; un consensus s'est finalement dégagé sur la nécessité d'alimenter en premier lieu les enseignants pour développer leur culture concernant les fondations, par la mise à disposition de dispositifs pédagogiques qui pourraient être centralisés par le CFF.

Thibault SAUVAGEON restitue les débats relatifs aux collèges, lycées et à l'enseignement supérieur. Les participants ont également insisté sur la place de l'enseignant ; ils ont souligné que l'image des fondations n'était pas univoque, et qu'il fallait mener une communication générale, mais également de manière plus précise sur certaines actions spécifiques. L'importance du témoignage et de la rencontre a également été mise en avant, y compris par l'invitation d'élèves au sein des fondations, par exemple en conseil d'administration. Les participants ont jugé utile de développer des outils numériques de diffusion de la connaissance. Ils ont suggéré l'accueil d'élèves en stage dans les fondations.

Une participante signale que le CFF a signé une charte permettant l'accueil de stagiaires de troisième.

Agnès LAMY ajoute qu'un groupe de travail sera constitué à la rentrée pour permettre au Centre de coordonner le sujet et de mutualiser certains outils.



## Comment inciter les jeunes à s'engager ?

---

Alexandre MARTINI, directeur partenariats et communication, Institut de l'engagement

Frédéric HUGLO, enseignant-chercheur, Université de Technologie de Compiègne (UTC)

Yoann KASSI-VIVIER, conseiller, Haut-commissariat à l'Engagement,

Charlotte DE BARY, chargée des partenariats et fonds privés, Unis Cité

Anne-France PITEAU, International Program Manager, Fondation Chanel,

*Modératrice : Alexia MAURY-SEGARD, déléguée générale, Fonds Après-demain*

Alexia MAURY-SEGARD indique que le public visé par la table ronde est celui des générations Y et Z, souvent qualifiées à tort d'égoïstes. L'enquête La France bénévole montre que 36 % des moins de 35 ans sont investis en faveur d'une association en 2016, contre 27 % en 2010. 20 % des étudiants de HEC, Sciences Po ou Harvard souhaitent travailler dans le domaine de l'ESS. Par ailleurs, cette génération représente 50 % de la population mondiale. Comment se saisir de cet élan déjà présent, donner à la jeunesse conscience de ce qu'elle peut apporter ? Quel est le rôle des fondations pour favoriser cette culture de l'engagement ?

Yoann KASSI-VIVIER indique avoir commencé à travailler sur l'engagement des jeunes lorsqu'il a créé Pro Bono Lab, encore étudiant, voulant faire en sorte que le fort engagement des étudiants ne prenne pas fin avec l'entrée dans la vie active.

Frédéric HUGLO explique qu'il est en charge de la RSE à l'UTC, après avoir été sept ans son directeur délégué. L'enseignement supérieur est au carrefour des problématiques d'hommes, des enjeux d'entreprises et de la vie du territoire. Aux côtés des sujets d'enseignement et de recherche, l'enseignement supérieur a des responsabilités sociétales et territoriales. Les enseignants-chercheurs et le classement de Shanghai ne sont pas la raison d'être d'un établissement ; c'est l'étudiant qui en constitue le cœur. L'objectif est de rendre chacun acteur, de lui permettre de développer son projet personnel et professionnel, mais aussi sa citoyenneté. L'engagement des jeunes doit être un critère de réussite de la formation universitaire.

Alexandre MARTINI souligne que son parcours marque un glissement progressif vers l'intérêt général, de la publicité vers le conseil en collecte de fonds puis l'association Institut de l'engagement. La cause de la jeunesse et de l'égalité des chances le porte. Il insiste sur le fait qu'une partie de la jeunesse est confrontée à des barrières, notamment sociales ; l'Institut intervient après l'engagement (notamment dans le Service civique) pour faire en sorte que ces barrières ne se remettent pas en place.

Charlotte DE BARY indique qu'elle travaille depuis trois ans dans l'association Unis Cité ; il s'agit de son premier emploi. Cette organisation fait confiance à la jeunesse en leur donnant des responsabilités. Unis Cité est l'association pionnière du service civique, présente dans plus de 60 villes et accueillant plus de 7 000 jeunes sur de grandes missions d'intérêt général très variées. Les jeunes sont recrutés sur le seul critère de la motivation, qui permet de constituer des équipes d'une grande diversité. Les jeunes sont également accompagnés après la période de service civique.

Anne-France PITEAU indique avoir rejoint la fondation Chanel récemment, après dix ans en faveur de l'intérêt général, dans le secteur privé, au ministère des Affaires

étrangères sur des programmes de développement international et, plus récemment, à la tête d'une association. La fondation Chanel travaille depuis 2011 à l'amélioration de la situation économique et sociale des femmes, selon une approche systémique, dans une trentaine de pays dans le monde. Elle co-construit des partenariats dans la durée, au minimum pour trois ans. La fondation intervient naturellement en faveur des jeunes filles, pour favoriser notamment leur accès à la sphère publique.

Alexandre MARTINI relève qu'au-delà d'une classe d'âge, la définition d'un jeune tient également à un état d'esprit et à un moment de vie.

Yoann KASSI-VIVIER indique que l'entrée dans le service civique est possible de 16 à 25 ans, et jusqu'à 30 ans pour les personnes en situation de handicap. La jeunesse varie en fonction des époques et de la place dans un groupe ; elle correspond à un moment de vie située entre l'enfance et l'âge adulte, marqué par l'entrée sur le marché du travail ou par la projection dans une vie familiale.

Frédéric HUGLO considère que si la jeunesse est bien sûr définie par l'âge, elle l'est également par une capacité d'interrogation, d'enthousiasme et d'engagement. La période étudiante est la plus riche de la vie, pendant laquelle il est possible de prendre des risques, d'expérimenter, sans être arrêté par des responsabilités ou des problèmes de santé. En entrant dans un établissement de formation, les jeunes ont la possibilité de construire un parcours professionnel, au-delà de leur diplôme. Ils passent de la relation parent/enfant au stade des relations entre adultes. Enfin, ils peuvent s'y ouvrir au monde, découvrir la diversité du handicap et des étudiants étrangers.

Alexandre MARTINI souligne que la jeunesse est le moment de la construction de soi, des remises en question. Malheureusement, c'est également le moment du manque de repères, de conseils, de réseau, ou encore des a priori (vis-à-vis de l'entreprise, par exemple) : des manques qu'il faut combler, des a priori, des blocages qu'il faut combattre.

Charlotte DE BARY remarque que les bornes de la jeunesse ne sont pas exactement les mêmes pour le service civique, la SNCF ou les tarifs des places de cinéma. Il faut également prendre en compte les aspects physiologiques, qui déterminent un plus grand risque d'addiction, une plus grande volonté de prise de risque, de découverte. Les jeunes sont plus défiants vis-à-vis des politiques et des médias, font preuve de défiance vis-à-vis de ce qui leur est présenté. Il s'agit d'une période de construction, pendant laquelle il est important de semer des graines. On peut se demander si les jeunes sont aujourd'hui différents d'autrefois, ou si c'est la société elle-même qui a changé.

Anne-France PITEAU observe que l'entrée dans l'âge adulte ne se fait pas sur un mode unique sur les 5 continents. La jeunesse se définit selon elle notamment par la capacité à interroger la société. Il importe de permettre à chacun de trouver sa place au sein d'elle ; il convient à cet égard de saluer le travail remarquable réalisé par Unis Cité en France.

Alexia MAURY-SEGARD demande ce qu'un jeune qui s'engage apporte à la société et à lui-même.

Yoann KASSI-VIVIER souligne que la politique publique généralisant le service civique est récente, mais que cette initiative est développée depuis vingt ans par le monde associatif. Cette politique d'engagement est également devenue une politique d'orientation, cherchant à donner à chacun sa place dans la société. L'Agence a mené une campagne de communication sur le sentiment d'utilité ; elle insiste également sur le collectif, d'autant plus essentiel que le public est divers. Il s'agit également pour les jeunes de développer des savoir-faire et des savoir-être.

Les jeunes déplorent le manque de reconnaissance de leur engagement, notamment par l'entreprise, alors même que 9 Français sur 10 connaissent le service civique. Toutes les parties prenantes sont donc invitées à valoriser cet engagement, dans le monde professionnel comme en reconnaissant qu'il crée une société plus stable.

Frédéric HUGLO présente le programme « Tous unis pour la cité », qui consiste à affecter lors de la rentrée universitaire les nouveaux étudiants encadrés par leurs anciens et des collaborateurs d'entreprises et de partenaires mécènes sur des chantiers en faveur

du territoire pendant une journée. A côté de cette initiative, un village citoyen regroupe les associations du territoire, mais aussi la gendarmerie ou les pompiers, qui leur proposent de s'engager. L'ensemble de cette action est coordonné par l'établissement, qui doit assumer la responsabilité de former pleinement les étudiants, y compris dans ce cadre.

Alexandre MARTINI fait part de sa conviction que les valeurs de l'engagement se portent bien au-delà du secteur de l'intérêt général ; il est souhaitable à cet égard qu'un lauréat devienne un jour patron d'une entreprise du CAC40. Cette expérience permet également de développer des compétences concrètes de communication ou de gestion de projet, par exemple.

Les jeunes sont en attente de rencontres ; l'Institut organise donc ces rencontres entre jeunes, avec des acteurs emblématiques de l'engagement, y compris sur des sujets qui ne font pas consensus, au sujet desquels les jeunes interpellent les intervenants. La participation de salariés d'entreprises permet également de changer les regards des professionnels vis-à-vis des jeunes, et inversement.

Enfin, l'Institut mesure les prolongements de l'engagement sur la durée ; 85 % des « anciens lauréats » ayant répondu à l'enquête en cours indiquent continuer à travailler dans le cadre du projet d'avenir sur lequel les a accompagnés l'Institut ; 50 % sont engagés dans le bénévolat.

Yoann KASSI-VIVIER indique avoir constitué une plateforme en coopération avec les pouvoirs publics pour accueillir des structures offrant des opportunités d'engagement bénévole, notamment aux jeunes sortant du service civique. [reserve-civique.beta.gouv.fr](http://reserve-civique.beta.gouv.fr) est une sorte de boncoin.fr de l'engagement ; beaucoup de jeunes s'engagent dans cette réserve civique, notamment autour de questions de sécurité, auxquelles ils sont très sensibles, mais aussi dans le domaine de la culture. La plupart des jeunes souhaitent continuer à s'engager à l'issue de cette première expérience ; ils étaient 75 % à le faire chez Pro Bono Lab. Les entreprises ont également envie d'avancer dans ce domaine, pour capter des jeunes de plus en plus mobiles.

Charlotte DE BARY indique que 85 % des jeunes ayant participé au service civique dans le cadre d'Unis Cité souhaitent également continuer à s'engager par la suite.

Elle présente le programme « Rêve et réalise », mis en place en lien avec la fondation Chanel. Au lieu de s'engager sur des missions existantes, les jeunes peuvent porter un projet social ou environnemental qui leur tient à cœur. Il est apparu que les jeunes filles avaient tendance à moins utiliser le réseau mis à leur disposition, à saisir les opportunités proposées et à pérenniser leurs projets ; la fondation Chanel a alors été sollicitée pour établir un diagnostic précis, réalisé par le cabinet Transfert RH, puis pour mettre en place un plan d'action de quatre points :

- Renforcer la confiance en soi des jeunes filles (atelier de théâtre dédié) ;
- Lutter contre les stéréotypes de genre et les comportements sexistes ;
- Promouvoir l'importance du réseau auprès des jeunes filles ;
- Veiller à l'impact du collectif.

Anne-France PITEAU souligne que cette action est alignée avec les valeurs de la fondation Chanel. Elle vise un développement des savoir-faire, mais également des savoir-être. Le développement du pouvoir d'agir des jeunes, et particulièrement des jeunes filles, intéresse particulièrement la fondation ; le fait de permettre aux jeunes de se fixer leurs propres règles et priorités est essentiel. Par ailleurs, Unis Cité prend en compte les besoins des jeunes filles au moyen d'un véritable dialogue. Ce programme donne la possibilité aux jeunes femmes d'oser prendre des initiatives et faire valoir leurs convictions.

La fondation Chanel a noué un partenariat financier pluriannuel avec Unis Cité et encourage l'échange de bonnes pratiques avec des acteurs du domaine. Un programme de mécénat de compétences est de surcroît mené : des collaborateurs de la Maison se mobilisent en effet autour de « jury bienveillant » devant lequel les jeunes présentent leurs projets ; Des ateliers de présentation des métiers de Chanel sont également organisés. Il est envisagé, enfin, de mettre en place un programme de parrainage.

Alexia MAURY-SEGARD sollicite les intervenants sur la question du service national universel.

Charlotte DE BARY rappelle que le projet consiste à mettre en place un dispositif obligatoire d'un mois, dont la moitié en internat, pendant lequel on proposerait différents types d'engagements (dont le service civique) d'une durée de trois mois, par la suite. Unis Cité partage les objectifs de cette mesure (mixité sociale, développement de la citoyenneté et du sentiment d'appartenance à la France), et considère qu'elle n'aurait pas de sens sans un développement massif du service civique, qui devrait à son avis durer au moins six mois.

Alexandre MARTINI juge que l'opportunité d'une formation pour tous est une bonne chose. Ce sera l'occasion de présenter les possibilités d'engagement, faire "la vitrine" de l'engagement. Il insiste sur le fait que le SNU ne se substitue en aucune façon au Service Civique, de par la durée courte du SNU et son organisation en amont d'un engagement plus consistant.

Frédéric HUGLO souligne qu'il existe d'autres formes d'engagement que le service civique. Le service national universel ne doit pas détruire ce qui fonctionne bien (service civique, garde nationale, VIE) ; il faut également intégrer de nouvelles formes d'engagement – par exemple un VIE qui inciterait les jeunes à aider des entreprises à se créer ou s'installer dans des zones sensibles (quartiers prioritaires, zones rurales). Il serait également intéressant d'organiser des formes d'engagement peut-être moins concentrées, plus perlées, mais qui s'inscrivent dans la durée.

Anne-France PITEAU souligne que les mécénats de compétences mis en place dans les entreprises peuvent constituer un modèle et inspirer de bonnes pratiques pour un « engagement perlé ».

Yoann KASSI-VIVIER observe que le service civique est le premier levier d'engagement des jeunes ; le Haut-commissariat ne dispose cependant pas encore des moyens requis pour faire connaître la force de l'engagement des jeunes, que ce soit dans les forces de sécurité, dont l'armée, ou dans les associations. La réserve civique regroupe de très nombreux types d'engagement – la réserve citoyenne de l'Education nationale, la réserve communale (pour la prévention des incendies dans le Sud, par exemple). Il existe également de très nombreux dispositifs privés ; l'Etat ne doit pas tout organiser, mais doit absolument assurer leur visibilité.

Le SNU doit donner lieu à une vraie consultation ; il s'agit d'un projet de société majeur, qui doit faire l'objet de larges débats, impliquant notamment les fondations. Il convient notamment de se pencher sur l'articulation entre les aspects obligatoires du dispositif et l'engagement volontaire. La mise en place d'un livret citoyen permettrait aux jeunes de valoriser leur engagement, et de ne pas s'arrêter à la phase obligatoire.

Frédéric HUGLO souhaite que la réflexion n'oublie pas la dimension d'engagement international des jeunes.

Saïd BERKANE, délégué général adjoint de la fondation Culture & Diversité, qui accompagne des jeunes dans leurs études, indique avoir reçu des demandes de certains bénéficiaires de s'engager à leur tour. Il s'interroge sur les besoins d'accompagnement, de formation de ces jeunes qui s'engageront auprès de la fondation.

Alexandre MARTINI explique que l'Institut de l'engagement travaille les projets des jeunes, avec les jeunes. L'idée est précisément de leur permettre de prendre le pouvoir sur leurs propres parcours. Il faut aussi laisser sa place à l'initiative personnelle et la capacité des jeunes à se créer leurs propres opportunités individuelles et collectives.

Dorothee MERVILLE, directrice de la fondation Hippocrène, observe que la mixité de jeunes de différents pays européens au sein de projets les fait grandir très rapidement, leur fait découvrir des opportunités. Le service national peut être l'occasion de découvrir un sentiment de citoyenneté européenne.

Frédéric HUGLO met en avant le fait que les universités accueillent d'ores et déjà un grand nombre d'étudiants étrangers, notamment dans le cadre du programme Erasmus ;

les étudiants français reviennent également d'autres pays européens avec de très bonnes idées.

Un participant indique avoir eu l'expérience, lorsqu'il était jeune, d'avoir à diriger des personnes plus âgées que lui, ce qui pose la question des compétences minimales à mettre en œuvre lorsque l'on souhaite s'engager. Il a été fait référence à la garde nationale, qui n'existe pas en France comme aux Etats-Unis, où cet engagement est considéré comme un plus pour les personnes travaillant par ailleurs en entreprise.

Une participante demande si toutes les catégories de jeunes peuvent être touchées.

Charlotte DE BARY répond qu'Unis Cité y parvient, mais réalise pour ce faire un vrai effort avec son réseau de prescripteurs (associations de jeunesse, associations sportives).

Alexandre MARTINI ajoute qu'il convient en outre de prendre garde à la terminologie employée : on parle d'ouvertures d'opportunités, plutôt que de concours, pour éviter de perdre des candidats avant même la présentation des projets.

# Engagement, que demander à son argent ?

---

Frédéric BOST, gérant privé, Financière Arbevel

Jean-Pierre LEFRANC, directeur administratif et financier, fédération Habitat et Humanisme

Olivier LUNEAU, administrateur de la Sicav Porteur d'Espoir, Fondation Notre-Dame

Gaspard VERDIER, Président, Simandef

*Modératrice : Nathalie BARDET, responsable accompagnement patrimonial et philanthropique, Financière Arbevel*

Nathalie BARDET souligne le fait que la notion d'engagement en matière financière est une notion délicate à appréhender. Avant de répondre à la question : « Où place t'on la notion d'engagement financier ? », un point sera fait sur les contraintes et attentes des fondations en matière financière. Ensuite, un état des lieux des placements dans des fondations permettra de mesurer ce qu'il est possible de faire. On se demandera alors comment investir différemment et ce que signifie « donner du sens à ses placements ». Le groupe évoquera les outils et les moyens de construire une gestion plus responsable et plus engagée. Il sera question de l'investissement socialement responsable. Enfin nous évoquerons les placements plus engagés (mais aussi ceux plus cohérents avec la mission des fondations) à savoir le fonds de partage, la finance solidaire et l'investissement à impact.

Gaspard VERDIER fait un point sur l'évolution des pratiques philanthropiques et met en évidence la nouvelle demande de capital philanthropique, dans un contexte de tarissement des financements publics. Pour un certain nombre de grandes fondations ou acteurs philanthropiques se pose la question de l'utilisation du patrimoine et de l'interaction avec les marchés financiers. Certains sont complètement agnostiques vis-à-vis des moyens à utiliser pour résoudre les problèmes visés. Les acteurs de la gestion d'actifs sont de nouveaux entrants dans ce domaine et structurent progressivement une offre de produits associant des critères financiers de rendement et extrafinanciers (en termes d'impact ou de durabilité des produits).

Deux facteurs majeurs expliquent la situation actuelle : ce sont les discussions relatives au changement climatique d'une part, et la réalisation de « meta studies » qui montrent que les investissements socialement responsables ne réduisent pas les rendements ni n'augmentent le risque, d'autre part.

Ce mouvement a des effets sur les acteurs philanthropiques traditionnels que sont les fondations, même si leur évolution est encore un mouvement d'avant-garde. Certaines fondations jouent désormais pleinement un rôle d'investisseurs, avec des approches et des méthodes différentes, pour influencer l'économie au-delà des subventions ponctuelles et palliatives.

Les risques d'image associés aux investissements de certaines grandes fondations américaines ont montré la nécessité d'aligner les politiques de subvention et les investissements. Ainsi, certains bénéficiaires de subventions peuvent être accompagnés lorsqu'ils créent des structures ; des investissements thématiques plus classiques peuvent également être le véhicule de cette nouvelle démarche.

La fondation américaine FB Heron, qui lutte contre la pauvreté et pour l'empowerment des communautés exclues, a par exemple mené une politique de subvention classique ;

disposant d'un capital de 300 millions de dollars, elle s'assure cependant également que l'ensemble de ses moyens travaillent au service de sa mission, en vue de changer véritablement l'économie. Avec un grand gérant d'actifs (Fidelity), ils ont créé un produit d'investissement, dans lequel ils ont eux-mêmes placé 50 millions de dollars, qui ne sélectionne que les entreprises dont la politique salariale est très avancée. Ils participent également à un organe de réflexion qui s'appelle le Sustainability Accounting Standards Board (SASB), qui cherche à mettre en œuvre une méthode comptable favorisant les modèles les plus vertueux.

Pour comprendre si des fondations françaises sont dans cette perspective, Nathalie BARDET indique avoir interrogé une dizaine de fondations françaises porteuses de projets dans différents domaines, afin de connaître comment elles appréhendent la notion d'engagement en matière financière. Les réponses sont très variées :

- Il ressort que pour les fondations le premier principe de placement est celui du financement du projet dans sa durée, la fondation devant maintenir son capital, en évitant notamment la spéculation et en répartissant bien ses actifs.
- Le second est la recherche d'une rentabilité faible mais réelle. Derrière la prudence de ne pas perdre en capital, Certaines fondations investissent plus largement en obligations risquées et en actions, sans trop faire attention aux secteurs d'activité dans lesquels leurs placements sont effectués. Elles mentionnent qu'à cette étape il est nécessaire de mettre en place une gouvernance forte et partagée – même si elle peut créer des blocages, en raison d'une aversion aux risques-.
- Le troisième critère est celui de demander aux sociétés de gestion (partenaires financiers) de s'engager sur des principes de transparence, de fluidité, de coûts de gestion, de process de décision.
- Les critères qui permettent de protéger l'image n'arrivent qu'ensuite.

Pour beaucoup de fondations, le sujet des investissements ISR ne semble en revanche pas un élément clé même si ces fondations comprennent que cela peut protéger leur image. A l'exception de ce responsable de fondation qui considère que les placements financiers peuvent être une « magnifique boîte à outils pour réaliser du partage » (tout en rappelant que la performance est un prérequis de ce partage), l'engagement financier qui s'entend par la mise en cohérence de leurs placements est très rarement évoqué.

Frédéric BOST, en tant que gérant financier, rappelle les attentes des fondations à savoir principalement une préservation du capital, obtenir un revenu régulier. Il indique alors les contraintes de gestion liées au rendement très faible voire négatif des placements obligataires. Il cite l'exemple d'un appel d'offres envoyé à une vingtaine d'établissements financiers dans lequel les contraintes de gestion imposaient d'investir très majoritairement dans des supports obligataires générant quasiment aucun rendement. Il a refusé de répondre à l'appel d'offre et a alerté la fondation sur les risques de ne pas gagner d'argent. Le comité financier de la fondation lui a demandé de présenter une offre alternative à priori plus performante sur la durée mais plus risquée. Après délibération, le comité d'investissement lui a confié le mandat tout en conservant un profil prudent. Il lui a été demandé de s'engager à aider la fondation à trouver des nouveaux donateurs ce qu'il a fait.

Selon lui l'engagement des gérants financiers consiste à faire preuve de pédagogie et de transparence vis-à-vis des fondations. Il faut cependant accepter une certaine part de risque, tout en développant l'aspect éthique des placements.

Pour permettre à l'assemblée de voir qu'il n'est pas si difficile d'effectuer des placements plus engagés sans nécessairement prendre beaucoup plus de risques, Nathalie BARDET explique qu'il existe deux grandes manières d'investir différemment :

- Investir dans des entreprises respectant des critères sociétaux ou moraux ;
- Mettre en œuvre des investissements à impact.

L'ISR se répartit en placements à filtre positif (ESG), intégrant des critères environnementaux, sociaux et gouvernementaux, placements excluant les secteurs qui ne sont pas jugés éthiques pour des raisons morales ou religieuses (armement, jeu, tabac), et même durable (entreprises apportant des solutions environnementales), et solidaires (impact investing).

Frédéric BOST indique que le développement des fonds ESG et ISR est une tendance majeure : City Group a publié une statistique montrant la forte croissance des encours des fonds indiciels ESG. Il cite l'exemple d'un fonds souverain, dont une partie de la gestion (poche 100% en actions françaises) a été confiée à la Financière Arbevel, qui avait jusqu'à présent une approche de gestion avec des critères d'exclusion a récemment décidé d'y ajouter une approche ESG.

Il reprend la citation de Vincent Aurillac « l'ISR ne fabrique pas de bons gérants, mais que de bons gérants peuvent créer des fonds ISR performants ».

Jean-Pierre LEFRANC souligne que les produits ISR sont aujourd'hui aussi performants que les produits classiques, en présentant l'avantage de limiter la volatilité. Demain, les structures iront de plus en plus vers les ODD, au-delà même des ISR. Un rattachement des missions des fondations aux ODD est donc particulièrement intéressant de ce point de vue. Nathalie BARDET souligne que les investissements ISR permettent aussi de limiter le risque d'image.

A la question sur la mesure de la qualité de l'ISR qui est rendu difficile par le nombre de structures qui y interviennent, Jean-Pierre LEFRANC met en évidence le grand nombre de labels existants de qualité (TEEC, Novethic, Finansol, CIES, ISR).

Claire DOUCHY, Société Générale Banque Privée, en charge des investissements ISR, souligne que grâce à ces labels et surtout aux process mis en place dans les établissements financiers qui proposent des investissements ISR, il est devenu difficile de réaliser du green washing ; il est donc nécessaire dans le choix d'un partenaire ou d'un fonds de s'intéresser à la société de gestion plutôt qu'au produit ISR labélisé. Cette remarque est validée à l'unanimité par les intervenants.

Un participant souligne que la difficulté se situe également dans les comités finance des fondations, qu'il est parfois difficile de convaincre de réaliser des placements ISR, alors que, comme un autre participant le mentionne, la performance des produits ISR est maintenant similaire (alors qu'elle était moindre il y a encore 5 ans) et que l'offre est importante (alors qu'elle était limitée il y a 5 ans) Il faut convaincre les financiers que ce n'est plus le cas ; à l'inverse, il ne faut pas faire croire que les investissements ISR génèrent des rendements de 5 ou 10 %.

Jean-Pierre LEFRANC en convient ; il faut faire comprendre les enjeux de risques par type d'actifs avant de proposer des placements ISR. Les rendements restent le reflet d'un risque pris et demander à son capital de proposer un rendement très fort joue sur l'illiquidité et le risque. Maintenant remplacer un CAT / DAT sans rapport par une part du capital dans des obligations ISR par exemple n'est pas beaucoup plus risqué si le process de sélection est bon.

Nathalie BARDET donne la parole à Olivier LUNEAU pour qu'il présente un autre type de placement possible en donnant l'exemple de la SICAV de partage mise en place par la Fondation Notre-Dame. Il s'agit d'un placement éthique suivant l'enseignement social de l'Eglise, proposant une gestion active, flexible et de conviction, avec une liquidité quotidienne permettant aux investisseurs d'entrer et sortir sans frais. Une part du rendement financier est partagé avec la Fondation Notre-Dame, et le gérant lui-même s'engage à reverser une part de ses revenus de gestion. 70 % de l'encours est constitué d'obligations et 30 % d'actions ; l'objectif de gestion est de dépasser l'indice de référence (BofAML 3 à cinq ans pour les obligations, MSCI EMU pour les actions). Ce type d'organisation ne peut être mis en place qu'à partir d'un certain seuil, de 10 ou 20 millions d'euros ; l'encours est de 13 millions d'euros aujourd'hui, et devrait atteindre 20 millions d'euros en septembre.



Un appel d'offres a été lancé auprès de six gestionnaires parisiens ; la connaissance du marché et des investisseurs potentiels a été notamment prise en compte dans le choix, de même que le niveau des frais de gestion, limités à 0,8 %, dont la moitié sont reversés à la Fondation.

Un participant juge la création d'un comité d'éthique très intéressante, dans la mesure où elle peut faire contrepoids au comité financier.

Claire DOUCHY s'enquiert de l'importance financière du partage.

Olivier LUNEAU répond qu'avec une hypothèse de rendement de 3 %, le partage rapporterait 10 à 15 000 euros à la Fondation. Le partage va cependant au-delà : cette démarche fédère des donateurs et des investisseurs, et déclenche davantage de dons plutôt qu'elle ne les cannibalise.

Après cette présentation, Jean-Pierre LEFRANC aborde le thème de la finance solidaire. En effet, celle-ci connaît un fort développement (tout en restant très marginale dans les flux) car elle représente aujourd'hui 11,5 milliards d'euros d'encours, dont 1,9 milliard d'euros d'investissements directs dans les entreprises solidaires (le reste étant dans des placements ISR), provenant à 80 % de fonds utilisant l'épargne salariale, mais également à 10 % des particuliers et 10 % des institutionnels. Pour expliquer ce qu'est une entreprise solidaire et ce qu'elle fait des placements réalisés, il présente la fédération Habitat Humanisme. C'est une structure qui cherche à réinsérer des personnes en très grande difficulté en commençant par leur trouver un toit. Pour y parvenir, Deux sociétés foncières ont été créées pour acquérir des logements. Pour les financer, HH a fait appel à des investissements solidaires pour souscrire des parts de capital des foncières. Les épargnants solidaires passent soit par de l'épargne solidaire classique (FCP solidaire, livrets, assurance-vie), soit par des investissements directs en bénéficiant de réduction d'impôt (Madelin en 2018). Aujourd'hui l'achat de ces parts permet d'acheter 350 logements par an, permettant à Habitat Humanisme de pouvoir compter sur 45 EHPAD et 4 000 logements pour y loger 22 000 familles depuis sa création.

Le risque d'effectuer un investissement est faible dans la mesure où la somme apportée est immédiatement placée dans de l'immobilier. Par contre la mesure d'impact est difficile et HH travaille actuellement pour évaluer son efficacité sociale, son efficacité, mais aussi sur des critères financiers. Nous mesurons l'impact en termes de décence des logements, mais également de mixité sociale et de taux de pauvreté des bénéficiaires. Pour revenir sur la présentation, il est notable de mentionner que 52 % du capital est détenu par des personnes physiques et 30% par des fonds solidaires ; les fondations et fonds de dotation représentent moins de 10% de l'ensemble, alors que ces investissements solidaires sont sans risque, et présentent des effets sociaux... considérables.

Claire DOUCHY rappelle que le régulateur n'est pas un facilitateur sur ce point.

Gaspard VERDIER présente la démarche d'impact investing, qui consiste à placer une part de la richesse de la fondation au service de la mission – ce qui suppose cependant d'investir dans des produits non cotés et non liquides.

Une participante remarque que ces investissements génèrent les premières années moins de rendement financier.

Jean-Marie DESTREE donne l'exemple du fonds de 1 million d'euros créé par la fondation Caritas (sur 12 à 15 millions d'euros de réserves à long terme), dédié à la microfinance, au logement très social et aux entreprises sociales. Un comité impact social a été créé pour ce faire, et le manque à gagner financier est justifié par un impact extrêmement important du point de vue de la réalisation de la mission de la fondation. L'idée est également de diffuser à terme cette démarche parmi les fondations abritées.

Une participante souligne qu'il s'agit d'un changement radical de posture dans le monde des fondations, qui ont pour obligation de préserver leur dotation en vue de maximiser l'impact de leur mission. Ce changement de culture prend nécessairement du temps.

Une participante remarque que la difficulté est particulièrement importante dans les fondations qui font appel à la générosité du public.

Béatrice DE DURFORT indique que le conseil d'administration du CFF a validé la réalisation d'un travail sur le thème de l'investissement. Une enquête sera menée auprès des fondations adhérentes pour connaître l'état des lieux. Par ailleurs, un travail doit être mené vis-à-vis de l'administration, pour qu'elle perçoive que l'investissement est également un moyen de mener des missions d'intérêt général.

# Les défis de l'engagement international

---

Christophe ANGELY, directeur stratégie et financements, FERDI

Vincent FABER, directeur exécutif, Fondation Trafigura

Yves MARTIN-PREVEL, directeur scientifique département « Santé et société », IRD

Max Van ABENDROTH, directeur exécutif, DAFNE

Clare WOODCRAFT, fondatrice, Woodcraft Associates Inc,

Modérateur : Boris MARTIN, rédacteur en chef, *Alternatives humanitaires*

Max VON ABENDROTH présente le cadre européen dans lequel s'inscrivent les fondations pour intervenir au niveau international. Il manque une reconnaissance de la philanthropie dans les traités européens ; il faut donc négocier pour chaque dossier législatif une exception relative à cette question, ce qui n'est pas très efficace. Les obstacles bureaucratiques restent importants, notamment dans le cadre de la lutte contre le blanchissement d'argent, et la révision des règles concernant la TVA pourrait faire perdre la situation avantageuse existant dans quelques pays. Il manque une harmonisation des règles du bénévolat et l'harmonisation des règles fiscales. Certains pays comme la Hongrie ont introduit des restrictions vis-à-vis du financement étranger des ONG.

Il existe également des solutions qui sont en cours de discussion avec les hommes politiques. L'objectif est de créer un marché unique de la philanthropie en Europe, par sa reconnaissance dans les traités. Un projet commun est mené avec EWC, intitulé « Philanthropy advocacy », dans cet objectif. DAFNE s'est également engagé dans le programme Invest de l'Union européenne, qui vise à garantir l'investissement social à hauteur de 90 % du risque.

Clare WOODCRAFT souligne avoir été toujours frustrée par le manque d'impact social de l'activité des fondations, jusqu'à trouver un modèle efficient au sein de la Fondation Shell. Les principes qui ont conduit à une transformation du modèle de cette fondation vers la *venture philanthropy* sont les suivants :

- Se concentrer dans un domaine spécifique, et être aligné avec les objectifs de l'entreprise ;
- Viser un impact mesurable ;
- Créer un impact durable et systémique ;
- Créer des économies d'échelle, afin de diminuer le coût par bénéficiaire ;
- Comprendre les besoins du marché (du peuple, du pays), pour ne pas dupliquer ce qui existe déjà.

Vincent FABER considère également que pour être efficace, il faut être concentré sur un objet précis. Une fondation d'entreprise a accès, malgré la distinction des gouvernances et des structures juridiques, à des expertises et à des relations qui sont celles de l'entreprise. Elle doit donc se concentrer sur des thématiques proches de l'activité de l'entreprise ; en l'occurrence, c'est pour cela que la Fondation Trafigura a récemment choisi de travailler sur les thèmes suivants :

- *Clean and safe supply chains* ;
- La microentreprise comme vecteur de développement socio-économique ;

Même si selon lui RSE et philanthropie d'entreprise sont deux choses distinctes, une fondation peut aider ou inciter l'entreprise à mettre en œuvre sa politique RSE. Cela a été le cas avec Trafigura : l'existence de la fondation a permis le développement d'une telle

politique, et à probablement contribué à s'engager sur le chemin d'une plus grande responsabilité et transparence, comme en atteste par exemple le fait que Trafigura ait été la première entreprise de son secteur à adhérer à l'Extractive Industries Transparency Initiative (EITI). La fondation a permis à l'entreprise à mieux prendre conscience des réalités des sociétés dans lesquelles elle opère. C'est un impact, même s'il est difficilement mesurable

Christophe ANGELY souligne qu'en matière de développement international, les situations sont souvent complexes et ne peuvent être traitées qu'en acceptant une approche globale : les problèmes de santé nécessitent de prendre en compte les défaillances du secteur de l'éducation, qui elles-mêmes ne peuvent pas être traitées sans prendre en compte les difficultés de financement sous-jacentes.

De surcroît la recherche de l'efficacité dans la dépense ne doit pas faire perdre de vue un paradoxe du développement : plus un pays progresse sur sa trajectoire de développement, meilleure est la performance des soutiens financiers internationaux dont il bénéficie. A contrario lorsque l'état est failli et ses institutions trop faibles les performances attendues ne sont pas toujours atteintes.

Faut-il pour autant renoncer à aider les pays les plus fragiles au nom de la difficulté à obtenir rapidement un impact mesurable ?

Le débat autour de la « performance based allocation » (PBA) illustre bien cette problématique et les dérives possibles. Les positions sont moins tranchées qu'elles ne l'étaient mais on retrouve encore certains des vieux clivages entre les positions anglo-saxonnes et celles des français.

Le développement international mobilise des acteurs de natures diverses – les grandes organisations internationales, les ONG locales et les gouvernements. A titre d'exemple, au Sahel, deux ans après l'opération Barkhane, les acteurs de terrain notaient que malgré l'opération Barkhane, la situation semblait se dégrader à nouveau. Un travail d'enquête pluridisciplinaire a alors été mené par la Ferdi qui a donné lieu à un plaidoyer, réclamant de lier plus efficacement sécurité et développement au Sahel ([http://www.ferdi.fr/sites/www.ferdi.fr/files/evenements/presentations/allier\\_securite\\_et\\_developpement\\_-\\_volume\\_1.pdf](http://www.ferdi.fr/sites/www.ferdi.fr/files/evenements/presentations/allier_securite_et_developpement_-_volume_1.pdf)).

Cette thématique fit l'objet de présentations détaillées aux équipes de campagne à l'élection présidentielle et le Président Macron a annoncé peu après son élection la mise en place d'une Alliance pour le Sahel, reprenant certaines recommandations des institutions de recherche. Si c'est une satisfaction pour tous les acteurs, il manque pourtant encore une meilleure prise en compte de l'avis des populations locales et des administrations des pays concernés; pour y répondre, la FERDI a ouvert en Janvier 2018 une antenne à Ouagadougou, dirigée par Tertius Zongo (ancien Premier Ministre du Burkina Fasso ) qui mobilisera des chercheurs locaux, produira sa propre matière intellectuelle et de plaidoyer et à laquelle la Ferdi apportera ses soutiens méthodologiques, académiques et financiers.

Yves MARTIN-PREVEL explique que l'IRD travaille à construire des communautés de recherche au Sud ; il s'agit de l'un des crédos de l'Institut. Cet effort de formation et de soutien prend beaucoup plus de temps que si l'IRD réalisait le travail directement, mais il est essentiel. Par ailleurs, il s'agit de répondre à une demande locale, plutôt que d'imposer l'agenda des questions. Une difficulté tient au fait que les chercheurs ne sont pas formés à la diffusion de leur travail. Quelques outils simples ont été développés, par exemple pour déterminer si certains patients peuvent recevoir des traitements (sans effets secondaires liés à d'autres maladies) ; l'IRD a cependant besoin d'un accompagnement de long terme pour que ce type d'outil soit effectivement utilisé par les populations.

Clare WOODCRAFT souligne que l'idée de l'action *market based* signifie précisément que le travail ne peut être mené que si l'on a compris l'écosystème et ce que réalisent déjà les autres acteurs. La recherche doit donc constituer un point de départ de la démarche, ce qui suppose de nouer des partenariats. Certaines fondations pensent pouvoir avoir un impact systémique seules, ce qui est illusoire.

Max VON ABENDROTH signale que la Commission européenne développe une structure stratégique pour développer la collaboration entre les fondations et les ONG ; DAFNE et le CFF ont l'occasion de s'impliquer dans ce développement nouveau. En Allemagne, une coopération existe entre le ministère des Affaires étrangères et les fondations depuis plusieurs années, avec notamment des programmes d'échange de personnel de six mois, qui facilitent la compréhension mutuelle. D'autres pays pourraient s'inspirer de cette coopération.

Vincent FABER juge essentiel pour une fondation d'échanger avec d'autres acteurs dans le cadre de réseaux tels que l'EVPA ou l'AVPN ; quand elle en a les moyens, elle doit contribuer à financer les plateformes d'échanges de la communauté du développement.

Yves MARTIN-PREVEL donne l'exemple d'un projet consistant à permettre à des entreprises de distribuer des produits intéressants d'un point de vue nutritionnel, élaborés localement, rentables, permettant à terme d'assurer le développement des pays. La recherche aide à formuler les produits, à en mesurer l'impact, notamment vis-à-vis des plus vulnérables. Ce type de coopération n'aurait pas pu être mené il y a quelque temps.

Une participante demande si l'on voit apparaître des fondations issues des pays du sud, et s'interroge sur les modalités de coopération avec elles le cas échéant.

Yves MARTIN-PREVEL confirme qu'il en existe, de relativement importantes.

Christophe ANGELY souligne que ces structures ont le même objet que les fondations européennes.

Clare WOODCRAFT estime que la création progressive de réseaux doit permettre de structurer ces écosystèmes et de faire face à la tendance de certains pays à réglementer de plus en plus l'investissement

Nicolas CATZARAS, Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme, met en avant l'intérêt pour sa structure du travail réalisé en partenariat avec des fondations présentes sur le terrain – par exemple la fondation kurde Dobran, qui donne accès à des témoignages dont le contenu est tout à fait différent de ceux qui sont menés auprès de personnes de retour de Syrie ou d'Irak. Par ailleurs, ce ne sont pas les travaux de recherche eux-mêmes qui ont été financés, mais la valorisation des travaux de recherche.

Un participant s'interroge sur la possibilité de chiffrer correctement le coût de certaines actions, en sciences sociales notamment, qui donnent parfois lieu à des financements de dépenses somptuaires, et à des gaspillages considérables.

Yves MARTIN-PREVEL souligne que l'évaluation n'est pas uniquement quantitative ; en épidémiologie, la moitié de l'évaluation est qualitative, ce qui suppose effectivement une grande rigueur. Les sciences sociales et sciences dites dures ont beaucoup progressé dans ce travail, notamment pour expliquer pourquoi tel programme a fonctionné et tel autre n'a pas eu d'impact.

Christophe ANGELY remarque que si les indicateurs sont aujourd'hui beaucoup plus robustes, la mesure de l'impact demeure difficile en termes macroéconomiques.

# L'engagement dans les territoires, quel rôle pour les fondations ?

---

Laure DECOUVELAERE, déléguée générale, Fondation de France Nord

Joël GAYET, association de préfiguration de la Fondation de L'Isle-sur-la-Sorgue

Stéphane MARTINOT, directeur général, Fondation pour l'université de Lyon

Delphine VALETTE, Projet de Fondation territoriale pour les Alpes maritimes

*Modératrice : Viviane OLIVO, déléguée générale Fondation Crédit Agricole - Nord de France*

Viviane OLIVO présente chaque intervenant et leur demande de préciser à tour de rôle les enjeux de leur projet de fondation ou fonds de dotation.

Stéphane MARTINOT explique que la fondation pour l'Université de Lyon est un lieu de discussion entre les collectivités territoriales, les universitaires et les entreprises ; elle porte des projets tels que les journées de l'économie, et abrite 17 fondations (d'établissements, de recherche ou portant des questions d'intérêt général).

Joël GAYET indique avoir voulu changer l'approche de l'attractivité territoriale en reliant le marketing au projet de territoire et en travaillant sur la création de valeur pour les entreprises comme pour le territoire. Une collectivité ne fonctionne pas comme une entreprise : elle a une visée prioritairement sociale, ne peut pas changer facilement son offre et ne contrôle pas directement la qualité. Une démarche nouvelle d'attractivité a été mise en place par L'Isle-sur-la-Sorgue, faisant consensus au niveau politique, piloté par un élu et deux chefs d'entreprises, mobilisant peu de financements, mais faisant participer 10 % de la population et 583 chefs d'entreprises. En sont sortis des projets qui touchent au développement et à la citoyenneté ; un projet de fondation et de création d'un écosystème vertueux de financement a été placé au cœur du modèle. Ce dernier est destiné à être reproduit dans d'autres villes. Les parties prenantes défendent l'idée que l'économie positive fera la performance économique de demain ; et que l'altruisme est susceptible aussi de créer de la valeur économique.

Laure DECOUVELAERE souligne que l'engagement dans les territoires est au cœur de la mission de la Fondation de France ; elle agit grâce à 4 salariés et 35 bénévoles de terrain dans les Hauts-de-France. L'expérimentation « Dynamiques territoriales » lancée en 2014, dans un premier temps dans le Pas-de-Calais (sur deux agglomérations du bassin minier) et dans les Hautes-Alpes vise à repenser les modes d'intervention de la fondation dans une démarche plus ancrée dans les territoires et plus transversale. L'objectif étant de valoriser la prise d'initiatives des habitants face aux enjeux de leur territoire et de développer de nouvelles solidarités et coopérations en s'appuyant sur des ambassadeurs locaux de confiance permettant de rapprocher la Fondation de France des habitants. Cette expérimentation dénommée « Mine d'idées » sur le bassin minier a permis le soutien de 70 projets et l'accompagnement de 35 porteurs d'idées pour passer de l'idée au projet en cinq ans.

Delphine VALETTE indique travailler au sein de la métropole Nice Côte d'Azur, où elle a été appelée dans un contexte post-attentat, en vue de travailler sur la cohésion sociale et de fournir une vision globale pour l'ensemble des associations intervenant sur le territoire. Cette mission porte également sur la démocratie citoyenne. L'engagement est une nécessité dans ce cadre, mais c'est un muscle qu'il faut entraîner.

L'établissement d'un diagnostic sur les besoins et les ressources à mobiliser (notamment par l'organisation d'entretiens de tous les acteurs concernés) a constitué la première étape, qui a abouti à la décision de créer une fondation. La population a plus que triplé en cinquante ans ; il s'agit en outre d'un territoire de passage, ce qui pose le problème de son appropriation. Il est apparu que l'agriculture était le thème qui reliait les différentes communes du territoire. On appelle la Côte d'Azur le pays des paradoxes ; le territoire compte les jeunes les plus pauvres de France, avec un niveau d'éducation faible ; il connaît des problématiques de cloisonnement urbanistique. Les entreprises qui voudraient s'engager sur le territoire ne trouvent pas d'interlocuteur pour le faire. Il était donc nécessaire de mettre en place un espace de coopération.

Viviane OLIVO s'interroge sur le marketing territorial réalisé autour de l'identité de L'Isle-sur-la-Sorgue.

Joël GAYET souligne que l'identité d'un territoire est d'une richesse sans commune mesure avec celle d'une entreprise et qu'elle est source de sens et d'avantage concurrentiel pour le territoire comme pour ses entreprises. C'est la raison pour laquelle une étude identitaire a été réalisée lors du diagnostic et qu'elle a servi de fil rouge pour le marketing. Ainsi le concept identitaire de « village monde » est devenu le cœur du projet citoyen de développement et de la marque avec l'ambition de réconcilier qualité de vie et développement économique.

Laure DECOUVELAERE évoque la création de la fondation territoriale des lumières créée sous l'égide de la Fondation de France par un collectif de neuf entreprises fédérées par Maisons & Cités, important bailleur social du bâtiment de l'hôtellerie et de la santé, elle s'appuie sur l'identité du territoire en couvrant l'ensemble du bassin minier du Nord et du Pas-de-Calais et a pour objet de lutter contre toutes les formes de précarité.

Viviane OLIVO souligne que les fondations territoriales doivent s'appuyer sur une zone d'intervention géographique délimitée, des domaines d'intervention transversaux répondant aux besoins du territoire, des sources de financement plurielles et une gouvernance collégiale basée sur une expertise locale.

Stéphane MARTINOT explique que la fondation pour l'Université de Lyon fait en sorte que les actions soient connectées avec les territoires connexes. Elle a par exemple porté un projet relatif à la plastronique à Oyonnax, qui ne fait pas strictement partie de son territoire ; de même, les journées de l'économie se déploient aujourd'hui également à Clermont-Ferrand. Tous les membres de la fondation ont décidé de reconduire leur participation, et ont même proposé d'élargir sa composition à d'autres participants.

Viviane OLIVO interroge les intervenants sur les enjeux de pérennisation des structures.

Delphine VALETTE estime qu'une fondation nationale et neutre permet de fédérer différents acteurs, en articulant expérience locale et expertise nationale, qui ne doit pas apparaître comme une « machine de guerre » aux acteurs locaux, selon les termes parfois employés. Le projet de lancement, qui crée l'engagement collectif, doit s'appuyer sur les demandes locales – en l'occurrence la question de l'agriculture pour la plaine du Var. Le raisonnement a porté sur l'ensemble de la filière, du foncier au tourisme et à la sensibilisation sur le bien-manger. Il ne faut pas non plus être obsédé par la représentativité des acteurs, au risque d'échouer. La problématique de la concurrence possible entre engagements collectifs et individuels doit également être prise en compte. Enfin, la fondation territoriale doit être indépendante du politique, en s'appuyant notamment sur les fondations nationales pour la phase d'amorçage.

Viviane OLIVO demande des précisions sur le modèle économique du « don positif » mis en place à L'Isle-sur-la-Sorgue.

Joël GAYET répond que l'objectif de faire basculer une grande partie de l'économie vers l'altruisme passe d'abord par la mobilisation des meilleures entreprises du territoire dans la démarche qui a été effective dans les différents domaines d'activités. Le don positif consiste ensuite à offrir aux entreprises une palette très large de solutions (arrondi, legs, etc.) leur permettant de personnaliser le don et de l'adapter à chaque situation. Enfin le système repose sur l'intégration « positive » du don directement dans l'expérience client en

cherchant à donner plus de sens à l'acte d'achat et à créer une relation personnalisée avec chaque acheteur participant au don. C'est en ce sens que l'altruisme peut créer de la valeur économique.

Laure DECOUVELAERE indique que la fondation territoriale des lumières s'inscrit dans la continuité de l'expérimentation « Mines d'idées » menée par la Fondation de France, dont elle s'approprie les méthodes ; cet accompagnement durera tout au long des trois années à venir, la Fondation de France venant aussi cofinancer des projets soutenus par la Fondation territoriale des lumières.

Viviane OLIVO pose la question du modèle économique de la fondation pour l'Université de Lyon.

Stéphane MARTINOT répond que le financement est sollicité auprès des entreprises, des institutions et des particuliers. La stratégie de la structure permet le lancement de projets avant l'obtention des fonds, quitte à ce qu'ils soient menés ensuite à bien en dehors de son cadre.

Yannick BLANC félicite les quatre intervenants et en particulier le projet très ambitieux porté par Joel GAYET en expliquant qu'il avait vu ces fondations « communautaires » il y a plus de vingt ans au Canada et qu'il désespérait de voir ce modèle prometteur importé en France. Il lui semble qu'enfin un projet de ce type voyait le jour en France à l'Isle-sur-la-Sorgue. Il souligne que ce projet permet notamment la reconstitution d'une identité opérationnelle mise à mal par l'imposition d'une intercommunalité hors sol.



# Comment s'engager contre la grande exclusion (grande pauvreté, chômage et handicap)

---

Stéphane FRIMAT, directeur, L'Oiseau Mouche

Vincent GODEBOUT, délégué général, Fondation SNC

Jean-Paul MOLLIEUX, allié, ATD Quart Monde

Dr. Gilles ROLAND-MANUEL, Président, association Futur Composé

*Modératrice : Catherine MONNIER, déléguée générale, Fonds ADIE*

Catherine MONNIER indique que la table ronde pose les questions des spécificités de l'engagement contre la grande exclusion, de ses motivations et de ses limites éventuelles.

Stéphane FRIMAT présente la compagnie de L'Oiseau Mouche, née il y a quarante ans dans le Nord pour donner la parole au théâtre aux personnes en situation de handicap mental et devenue en 1981 le premier centre d'aide par le travail (CAT) dans le domaine artistique. Elle a obtenu il y a six ans un label, et est désormais conventionnée par le ministère de la Culture ; une partie de son budget est liée à sa nature d'ESAT ; une autre partie est liée aux subventions culturelles.

Gilles ROLAND-MANUEL indique s'occuper de patients autistes dans le cadre d'un institut médico-éducatif à Bourg-la-Reine, et collaborer à des recherches génétiques sur les causes de l'autisme. Il a par ailleurs créé le Futur Composé, association implantée depuis vingt ans dans une quarantaine d'établissements sanitaires et médicaux sociaux de la région parisienne, qui réalise des spectacles publics avec des autistes et des artistes professionnels, dans de grandes salles de la capitale.

Jean-Paul MOLLIEUX rappelle que le mouvement ATD Quart Monde a été lancé en 1957 au camp de Noisy-le-Sec ; il regroupe en France 5 000 alliés (bénévoles, dont l'engagement s'inscrit dans la continuité), 2 500 militants (personnes ayant connu la misère) et une centaine de volontaires permanents (salariés recevant des rémunérations limitées, qui partagent la vie des personnes en difficulté). Il intervient par les bibliothèques de rue, les universités populaires, les réseaux famille, justice et école.

Vincent GODEBOUT indique que la fondation SNC accompagne des chercheurs d'emplois, mais vise également la création d'emplois, et prend part au débat sur le chômage, notamment sous l'angle de son effet sur la santé publique. La fondation compte 2 500 bénévoles ; plus d'une centaine d'emplois solidaires ont été créés en 2017, l'accompagnement fourni pendant la période de recherche étant maintenu lorsque les personnes prennent ces emplois. Les deux tiers des personnes accompagnées retrouvent un emploi dans les neuf mois, quel que soit le contexte économique. La quasi-totalité du financement provient de dons privés, mais la fondation travaille largement avec Pôle Emploi, dans le rôle de la fourmi qui chatouille le pied du mammoth.

Catherine MONNIER interroge les intervenants sur les motivations de leur engagement.

Gilles ROLAND-MANUEL indique avoir été horrifié par l'état des hôpitaux psychiatriques au début de sa carrière, en France puis en Italie. Il y a cependant découvert le pragmatisme des professionnels italiens qui créaient des liens d'ouverture très forts entre la culture et la psychiatrie. Rentré en France, il a créé dans le même esprit, avec notamment l'aide de Jack Lang, Michel Foucault, Robert Castel et Tony Lainé,

l'association Le Cheval Bleu. Puis, quelques années plus tard, le journal Le Papotin et le Festival du Futur Composé. Dans ces deux derniers cas, il s'agit de donner aux autistes une place importante dans différentes manifestations culturelles, sans les enfermer dans un ghetto qui leur soit spécifique.

Stéphane FRIMAT explique que son engagement a commencé par l'objection de conscience, qu'il a effectuée à la scène nationale La Rose des Vents. La phrase entendue alors selon laquelle le théâtre pouvait changer le monde l'a bouleversé, et conduit à rejoindre L'Oiseau Mouche quelques années plus tard. La posture de L'Oiseau Mouche est celle de la dignité de chacun : les acteurs y sont reconnus pour leurs compétences.

Jean-Paul MOLLIEUX indique avoir travaillé comme technicien dans l'industrie, où il a découvert le syndicalisme. Arrivé à la retraite, il ne se retrouvait plus dans ce monde où le corporatisme le disputait à la solidarité ; son engagement dans ATD Quart Monde a débuté par la lecture d'un livre *Combattre l'Exclusion*. Jean-Paul MOLLIEUX s'est engagé dans le bénévolat pour l'accueil de jour des personnes exclues à Annecy, puis pour devenir accueillant à la Maison de *Vacances Familiales de la Bise* près d'Arbois. Le *Comité ATD d'Annecy* intervient également auprès des gens du voyage, pour les aider notamment à faire valoir leurs droits (application de la loi Besson de l'an 2000). Enfin, il participe à l'accueil de familles roumaines au sein d'un collectif réunissant la Ligue des droits de l'homme, le MRAP, la Pastorale des migrants et RESF, ainsi que des cheminots CGT à un moment donné.

Vincent GODEBOUT indique provenir d'un milieu rural, ouvrier et catholique. La première étape de son engagement est liée à la reprise de l'entreprise de son oncle par une coopérative et à l'engagement politique de ce dernier ; l'importance du collectif lui est ensuite apparue dans la pratique de la musique. Au sein de SNC, les personnes accompagnées participent à l'engagement ; il s'agit d'un travail collectif, qui vise notamment à recréer du lien social. Les réunions sont d'ailleurs organisées dans des bistrotts. L'exercice mené consiste à valoriser les talents de la personne, qui reprend confiance en elle.

Catherine MONNIER demande comment les bénévoles peuvent être mobilisés.

Vincent GODEBOUT signale que le nombre de volontaires a doublé en cinq ans ; SNC met en évidence le fait que chacun est concerné dans son entourage, et la nécessité de changer le discours des politiques sur les chômeurs « profiteurs ».

Gilles ROLAND-MANUEL ne pense pas qu'il faille à tout prix faire changer les personnes de regard sur l'autisme, mais plutôt les mobiliser sur des projets communs. Il s'agit de passer de la tolérance de la différence à la tolérance de la similitude, c'est à dire accepter d'avoir quelque chose de commun avec des personnes très différentes de nous-mêmes. Ce changement radical d'attitude et d'état d'esprit permettent seuls l'amorce d'un partage authentique.

Les fondations ont un rapport sacralisé au terrain, et ne formulent pas de demandes à leur égard, alors qu'elles auraient beaucoup de choses à apporter.

Un participant de la fondation Le Rocher estime que le principal frein est la peur, qui s'explique par la méconnaissance. Les fondations ont un enjeu collectif de construction de ponts, pour faire en sorte de renforcer le pouvoir d'agir.

Catherine MONNIER demande si les demandes d'évaluation des actions par les fondations sont trop théoriques, et devraient être remplacées par des visites de terrain.

Une participante signale que sa propre fondation d'entreprise, qui ne compte que deux permanents, lui paraît en revanche largement tournée vers les projets de terrain – ce qui est peut-être plus complexe pour les fondations de grande taille.

Vincent GODEBOUT indique que SNC a créé une vingtaine de groupes de salariés en entreprise, pour faire le lien entre le monde du chômage et le monde de l'emploi.

Gilles ROLAND-MANUEL souligne qu'il est regrettable que les fondations se considèrent rarement comme pouvant être elles-mêmes aidantes, par rapport à

l'élaboration des projets qu'elles soutiennent financièrement, alors même qu'elles comptent des personnes de grande expérience.

Anne TEFFO ne partage pas ce point de vue, soulignant que la fondation Michelin suit au contraire les projets soutenus de façon très précise.

Stéphane FRIMAT remarque que la peur, du handicap notamment, est liée à la méconnaissance ; si l'on multiplie les occasions de rencontre, elle n'a plus lieu d'être.

Catherine LE GAC indique que la fondation MACIF soutient des associations sur le plan financier, mais également de l'accompagnement des porteurs de projets.

Vincent GODEBOUT remarque que le mécénat de compétences se développe significativement ; il s'agit d'un outil fabuleux de rencontres, mais dont le coût n'est pas nul, dans la mesure notamment où il complexifie les modes de management.

Delphine BINARD explique que la fondation des Petits frères des pauvres se rend largement sur le terrain, mais ne se permettrait pas de donner des conseils, même si elle est disposée à échanger.

Gilles ROLAND-MANUEL souligne qu'il revient également aux associations d'inviter les fondations.

Un participant souligne que sa fondation familiale accompagne des associations pour financer leurs frais de fonctionnement, sur le long terme ; les échanges sont naturellement beaucoup plus nourris la sixième année que la première.

Frédéric HUGLO présente le dispositif RESSORT mis en place dans les Hauts-de-France, qui consiste à utiliser les moyens matériels et pédagogiques accessibles ou facilement mobilisables des établissements d'enseignement supérieur au profit de personnes en transition professionnelle.

Stéphane FRIMAT indique avoir créé une mission de service civique au sein de L'Oiseau Mouche, autour du soutien à l'apprentissage des textes.

Vincent GODEBOUT estime qu'au-delà des aspects curatifs, il convient de se pencher sur le préventif ; la fondation SNC y travaille avec la MACIF, seule mutuelle à maintenir leurs droits aux personnes au chômage pendant une durée d'un an, mais qui ne découvre les situations que lorsqu'elles arrêtent de payer leurs cotisations. Il a été décidé de proposer un accompagnement SNC à tous les sociétaires, avec dans un premier temps un test dans trois agences.