

Colloque du mercredi 2 octobre

Sommaire

Introduction	2
Stéphane KEÏTA	2
Directeur du développement territorial et du réseau de la Caisse des Dépôts	2
Francis CHARHON	3
Président du Centre Français des Fonds et Fondations	3
Table ronde	7
Community Foundations et fondations territoriales : Bilan et perspectives	7
I) Enjeux de la coopération territoriale	7
II) Illustrations concrètes – Initiatives locales et exemples internationaux	19
Questions / Réponses	30
Conclusion de la plénière d'ouverture	37
Jean-Paul DELEVOYE	37
Président du Conseil économique, social et environnemental	37
Atelier 1 : Une fondation territoriale, pour quoi faire ?	45
Modérateur et rapporteur : Isabelle LAUDIER	45
Responsable Scientifique de l'Institut CDC pour la Recherche	45
Philippe SERIZIER	45
Responsable du pôle « analyse et prospective » au sein du service de la stratégie territoriale et des partenariats à la Direction du développement territorial et du réseau à la Caisse des Dépôts	45
Atelier 2 : Fondation territoriale et collectivités territoriales	63
Modérateur : Yannick BLANC	63
Préfet du Vaucluse, Président de la Fonda	63
Rapporteur : Guillaume d'ANDLAU	63
Président fondateur de la Fondation Passions Alsace	63
Atelier 3 : Gouvernance et représentativité des parties prenantes du territoire : comment faire émerger un collectif territorial ?	85
Modérateur et rapporteur : Jean-Marie BERGERE	85
Président du comité d'expert emploi à la Fondation de France	85
Conclusion	109
Béatrice de DURFORT	109
Déléguée Générale du Centre Français des Fonds et Fondations	109

Introduction

Stéphane KEÏTA

Directeur du développement territorial et du réseau de la Caisse des Dépôts

Monsieur le Président du Centre français des Fonds et Fondations, Mesdames et Messieurs les présidents et présidents, Mesdames, Messieurs

Bienvenue à la Caisse des dépôts, et merci aux organisatrices de ce colloque de m'avoir invité à en introduire le propos.

Avant de débiter mon propos, merci à vous, Président Charhon, ainsi qu'à l'infatigable Béatrice de Durfort de permettre à notre maison de rendre ainsi hommage à votre action au service de l'intérêt général.

Les textes fondateurs de la Caisse des dépôts et consignations mettent son activité au service de l'intérêt général et du développement économique du pays. Au cours des années, elle a ainsi développé des outils de financement dédiés à l'ensemble des composantes du développement local - logement social, aux infrastructures, au développement économique, aux mutations énergétiques, etc. et un réseau de filiales financières et techniques. Cette action se concrétise et sa valeur se mesure par leur efficacité conjuguée au niveau des territoires, et des acteurs de leur développement, collectivités, grandes entreprises, opérateurs, etc.

La CDC a pris conscience des évolutions considérables qu'induisent pour les territoires les mutations économiques, techniques et institutionnelles du moment, des nouveaux enjeux qui en résultent et des tensions qu'elles engendrent. Par ailleurs, la réforme territoriale en cours, quelles qu'en soient les modalités définitives, rapprochera encore plus la décision des collectivités territoriales.

C'est pourquoi, dans le Plan Stratégique mis en chantier par le Directeur général de la CDC, Jean-Pierre Jouyet, et dont les orientations doivent être communiquées prochainement, l'accent a été mis sur l'importance de renforcer l'adéquation de l'offre de la Caisse de dépôts aux besoins actuels et émergents des territoires. L'action territoriale constituera par conséquent un axe fort de la stratégie du Groupe. Ce sont l'ensemble des métiers de la Caisse des Dépôts qui sont concernés, qu'il s'agisse :

- des prêts en fonds d'épargne avec l'enveloppe de 20 Mds € pour les projets structurants des collectivités locales décidés par les pouvoirs publics et que nous gérons
- ou de nos investissements dans les territoires.

La Direction du Développement Territorial et du Réseau dont j'ai la responsabilité est concernée au premier chef par ce défi. Elle a donc réformé son organisation afin de donner à l'ensemble des investissements sectoriels dont elle pilote la mise en œuvre, plus de cohérence avec les enjeux stratégiques des territoires ; trois axes de cohérence sont ainsi définis : le développement économique et la compétitivité économique des territoires, la cohésion sociale et la transition énergétique et écologique.

Cette ambition renouvelée implique la connaissance approfondie des territoires et de leurs enjeux. L'organisation que nous mettons en place doit nous en donner les moyens.

La Caisse des Dépôts, parce qu'elle est un tiers de confiance, doit aussi s'assurer de la viabilité économique des projets qu'elle finance. Dans le contexte financier issu de la crise, qui sollicite beaucoup nos fonds propres, cela nous conduit à faire preuve de sélectivité dans nos engagements. La double exigence d'accompagner les territoires tout en protégeant les fonds propres de la Caisse des Dépôts est donc sans doute, aujourd'hui, plus présente qu'autrefois. Nous nous appuyons pour ce faire sur nos directions régionales qui me sont rattachées. C'est une force de frappe de 750 personnes, immergée dans les territoires, au contact permanent des décideurs locaux, parfaitement au fait des réalités économiques et sociales de terrain. Ce sont ces directions régionales qui identifient les projets, les instruisent avec l'expertise des services du siège, et nous permettent de rechercher la plus grande valeur ajoutée possible dans l'impact socio-économique de nos interventions.

Je vous livre ce propos pour bien vous montrer que la Caisse des Dépôts est une institution parisienne, puisqu'elle a son siège dans la capitale, mais elle n'est pas une institution parisienniste. Elle s'adapte au contraire aux réalités de terrain.

La dynamique des Fondations territoriales a été lancée il y a peu d'années. Leur principe, qui est de fédérer les ressources, volontés et moyens de tous ordres au service de l'intérêt général d'un territoire, me paraît a priori très complémentaire d'une action de la CDC rapprochée du terrain.

Les thèmes choisis pour la tenue des ateliers prévus au programme de ce colloque sont marqués d'un fort réalisme, de nature à montrer la spécificité de l'action de ces nouveaux acteurs territoriaux, leur complémentarité avec les acteurs classiques, et leur utilité en interface de l'initiative citoyenne et de l'action publique. Le développement des Fondations territoriales procède d'une transposition intelligente d'un dispositif venant d'outre-Manche, et le colloque est sans doute une occasion de rompre avec une certaine tendance française à ne pas savoir observer et utiliser l'expérience étrangère.

C'est pourquoi j'augure les enseignements les plus fructueux de cette réunion, et je vous souhaite à toutes et tous une excellente journée de travail et d'échanges.

(Applaudissements)

Francis CHARHON

Président du Centre Français des Fonds et Fondations

Mesdames, Messieurs, chers amis, bonjour. Merci Monsieur le Directeur pour vos mots d'introduction qui rappellent, comme vous l'avez évoqué, que la Caisse des Dépôts n'est absente nulle part en France ni d'aucun projet. Nous la connaissons depuis longtemps et nous savons que c'est un acteur de dynamisme.

Aujourd'hui, je suis heureux de vous accueillir tous pour ce que je peux appeler un événement, car cette rencontre, en effet, se fait sur un sujet inédit : les fondations territoriales.

Nous sommes arrivés à cette journée grâce à un travail engagé par le Centre depuis 2008, avec un certain nombre de fondations qui sont concernées par ce sujet. La vocation du Centre Français des Fonds et Fondations est, depuis plus de dix ans, de structurer, d'accompagner les innovations dont le secteur fait preuve. Nous sommes le lieu de partage entre les fondations de particuliers, les fondations d'entreprises, les établissements publics, les collectivités peut-être bientôt, le lieu qui permet de renforcer chacun dans ses capacités de mise en œuvre de son projet et de ses missions, pour apporter des plus-values sociales significatives. Nous sommes aussi l'interlocuteur des pouvoirs publics pour notre secteur.

Comme vous l'évoquiez, la fondation territoriale est une adaptation du concept de *Community Foundation*, né en 1914 aux Etats-Unis à travers la création de la *Cleveland Foundation*. Il s'agit d'une organisation philanthropique créée par et pour une *community*, ce que l'on appellerait une communauté en France, mais pas au sens communautaire du terme mais plutôt au sens géographique du terme, qui se définit comme un groupe d'habitants qui ont des profils diversifiés mais sont tous animés par le sentiment de partager un destin commun.

La *Community Foundation* mobilise les partenaires financiers du territoire, les citoyens, les entreprises et reverse les fonds ainsi collectés à des groupements à but non lucratif qui répondent au mieux aux besoins multiples et évolutifs de la communauté. On dénombrait au niveau mondial en 2010 pas moins de 1 680 *Community Foundations* contre 900 en 2000, soit presque un doublement de leur nombre en l'espace d'une décennie. La moitié de ces *Community Foundations*, les plus anciennes, se situent en Amérique du Nord, où leur patrimoine cumulé s'élève à 50 milliards de dollars, et les subventions allouées annuellement sont de 4,5 milliards de dollars.

Dans une communauté, dans une ville, ces fondations ont un rôle majeur. Aux Etats-Unis, les citoyens doivent se débrouiller eux-mêmes la plupart du temps, donc ils se sont organisés de façon collective et c'est ainsi que l'on finance des universités, des écoles, un hôpital, la construction d'équipements collectifs, etc. Et la plupart de ces choses passent par les fondations communautaires.

Ce dispositif a attiré l'attention de la France, ou en tout cas de gens qui s'intéressaient à cette question, vers la fin des années 60. A cette époque, les pouvoirs publics français décident de susciter la formation d'une grande fondation culturelle, pour compléter les interventions de l'Etat. On envoie aux Etats-Unis, un homme, Michel Pomey, un conseiller d'Etat, qui est chargé par André Malraux d'aller regarder ce qui se passe. Quand il revient, Michel Pomey a découvert les fondations communautaires. Il a découvert tous les dispositifs qui existaient aux Etats-Unis. A ce moment-là, au lieu de faire une grande fondation culturelle, il décide de faire une fondation généraliste : c'est la Fondation de France. Ils ont mis dans une boîte à peu près tous les outils disponibles pour pouvoir développer la philanthropie en France. Il faut savoir qu'à cette époque, une personne était très engagée dans cette affaire, le Directeur général de la Caisse des Dépôts, François Bloch-Lainé, qui était très actif et très intéressé par cette question. C'est ainsi que naît la Fondation de France en 1969, fondation généraliste, redistributrice, abritante, dotée de statuts très ouverts, et chargée de faire le trait d'union entre les financeurs privés et les besoins de la société.

45 ans plus tard, la Fondation de France est considérée comme une institution reconnue dans sa dimension privée, porteuse de projets à très long terme, aux niveaux local, régional, national et international. Elle abrite en plus 715 fondations en dehors de ses propres programmes. Elle est libre de toute ingérence et capable pour cela de garantir les choix de ses mécènes dans tous les domaines de l'intérêt général. Cette posture rigoureuse d'indépendance porte ses fruits car elle permet l'innovation, l'audace dans les domaines d'intervention. Cette notion d'indépendance politique et financière, me paraît fondamentale pour toutes les fondations, bien sûr territoriales. Une gouvernance plurielle, associée à des ressources financières propres et durables, permet aux fondations de s'extraire du temps politique souvent trop rythmé par les échéances électorales, comme du temps de l'économie intrinsèquement court-termiste actuellement.

A partir de cela, les fondations peuvent adopter une vision à long terme, envisager des stratégies ambitieuses, produisant des résultats durables et décliner cette vision en actions successives, progressives et évolutives. Grâce à un tel positionnement, nombre de fondations aujourd'hui sont de véritables fonds d'innovation sociale au service de nos concitoyens.

Mais pourquoi ce concept en nom collectif, les fondations territoriales, au bénéfice de tous sur un territoire, émerge-t-il aujourd'hui ? Ce concept apparaît dans un contexte particulièrement favorable.

D'abord, la société prend clairement conscience que le gouvernement et les collectivités locales ne peuvent pas tout et qu'il faut mobiliser des moyens philanthropiques de proximité, pour investir au bénéfice des besoins croissants de solidarité, de culture, de rayonnement dans son milieu de vie. D'autre part, les enjeux de développement durable apparaissent dans les entreprises et les conduisent à des engagements RSE et à l'intérieur, souvent des engagements philanthropiques. On constate aussi une réelle dynamique partenariale sur les territoires. Les acteurs locaux, individus, entreprises, collectivités, associations, aspirent à agir ensemble pour élaborer des réponses structurées, au vu d'un impact directement visible tout en innovant. On sait aujourd'hui que l'Etat ou les grands dispositifs n'ont plus les moyens d'aller irriguer la périphérie, là où les besoins sont les plus extrêmes, au niveau de la rue, du quartier, du pâté de maisons. Il faut des opérateurs locaux et, là, on voit bien la notion de territoire qui prend toute sa valeur. Evidemment, d'un autre côté, plus personne ne peut faire des choses tout seul et donc la collaboration, le partenariat sont indissociables de notre futur, qu'il faudra apprendre à gérer et pas toujours, comme Monsieur Keïta le disait tout à l'heure, en demandant de l'argent public, mais aussi, comme Madame Laudier l'a fait, en faisant des apports intellectuels, en créant de nouveaux concepts, en étant particulièrement dynamique sur ce sujet.

A ces éléments, j'ajouterais trois facteurs d'ordre plus politique.

D'abord, la sécurisation progressive des dispositifs du mécénat en France et le développement d'une culture mieux comprise de la philanthropie. Vous savez, pour beaucoup d'entre vous qui êtes sur ce champ depuis très longtemps, nous avons vu un premier basculement en 2003 avec la loi Aillagon et puis progressivement, on est entré dans cette culture philanthropique. Maintenant, il semble de plus en plus naturel que des mécènes puissent se montrer, puissent apparaître et intervenir dans le champ de l'intérêt général. La décentralisation aussi suscite une plus grande autonomie et une relative définition de l'identité culturelle des acteurs. Par exemple, l'autonomie des universités a conduit ces dernières années à redéfinir leur projet stratégique, en les ancrant plus fermement dans leur territoire. Enfin, la reconnaissance et la structuration de l'Economie Sociale et Solidaire par le projet de loi en cours de discussion, induisent une dynamique de court-circuit et de proximité au sein des territoires.

Vous voyez donc, c'est tout un édifice qui est en train de se construire. C'est un édifice d'ordre politique, psychologique, avec ce souci d'essayer de voir les choses avancer à côté de chez soi.

Mais la fondation territoriale n'est pas un nouveau statut et ne doit pas l'être. Nous avons déjà assez de statut, il va falloir faire avec tous les statuts à disposition. Son intérêt est justement qu'elle n'est pas un statut mais qu'elle est un rassemblement d'énergies, de volontés, ouvert à tous les spectres d'activité d'intérêt général, pour aider au financement de projets les plus variés, identifiés par des citoyens locaux. C'est-à-dire que c'est un aller-retour entre des organisations et un besoin des citoyens de notre pays. Elle constitue un pont entre les organisations de la société civile locale, les entreprises privées, les instances publiques, tout en gardant leur autonomie pour dynamiser le développement économique et social des territoires.

J'invite tous les porteurs de projet à se nourrir des réflexions et des outils mis à la disposition par le Centre Français des Fonds et Fondations (colloques, sites internet dédiés, traduction de l'étude mondiale sur les *community foundations*, le document que l'on vient de vous donner intitulé : « Fondations territoriales, pour une philanthropie de proximité ») et surtout rejoindre le réseau pour consolider un projet au regard des meilleures pratiques en France, comme des initiatives internationales.

Avant de terminer, je voudrais remercier tous ceux qui ont permis cette journée. Ils auront chacun l'occasion de vous décrire leur activité, donc je ne rentrerai pas dans le détail. Mais d'abord bien sûr, mes premiers remerciements vont à Jean-Pierre Jouyet, Directeur de la Caisse des Dépôts qui nous accompagne, Stéphane Keïta qui a fait l'introduction et qui est un acteur majeur de la réalisation de ce colloque, ainsi que pour la

Caisse des Dépôts, Isabelle Laudier, qui a participé à tous nos travaux avec Rosanna Cassegrain de l'Institut de Recherche de la Caisse des Dépôts.

Ensuite, merci à tous nos partenaires, partenaire du Centre Français qui accompagne depuis 2008 dans une démarche collective fondée sur l'expérience, l'échange, qui s'est nourri aussi de voyages d'études et de témoignages internationaux. Pour cela, je voudrais saluer la Fondation de Lille et son équipe, Charles Proy et Delphine Vandevoorde qui sont là, avec lesquels nous avons démarré cette action, en septembre 2008 par un premier séminaire – cinq ans déjà. Guillaume d'Andlau, qui a créé la Fondation Passions Alsace et Jean-François Bernardini, pour la Fondation de Corse. Ils ont montré la voie d'un engagement individuel citoyen en faveur de la collectivité (ils ont monté une fondation eux-mêmes). La Fondation Caritas, avec ses fondations territoriales issues de l'initiative des réseaux associatifs du Secours catholique, la Fondation Caisses d'Epargne pour la solidarité, qui a favorisé l'émergence de fondation territoriale sous son égide. Le Groupe Aéroports de Paris – et je remercie son Président d'avoir accepté de passer un moment avec nous – qui témoigne de la capacité des entreprises à prendre le *leadership* d'initiatives sur son territoire, sur des enjeux de solidarité et de proximité. La Fondation Rhône-Alpes Futur, aujourd'hui devenue une Fondation pour l'Université de Lyon : elle a structuré son projet de fondation abritante en résonance avec l'identité de son territoire, fondée sur l'innovation, la recherche technologique et l'engagement philanthropique d'une part et patronal des Lyonnais d'autre part. La Fédération Nationale des Caisses d'Epargne et son animateur René Didi. Le Rameau, qui développe avec passion les méthodes et les relations entre entreprises et tissu associatif. La Fondation de France pour l'apport de son inégalable expérience dans les actions collectives partout en France. Bénédicte de Saint-Pierre, Vice-Présidente Europe d'*United Way Worldwide*. Et bien sûr, toute l'équipe du Centre Français des Fonds et Fondation, Béatrice de Durfort, qui sans relâche, a labouré ce premier concept pour en faire une terre féconde, et ses collègues qui travaillent avec elle et qui ont permis de faire ce colloque.

Il m'est impossible de citer tout le monde, mais qu'il s'agisse de la fondation d'entreprises Mécène et Loire qui fait école, au fonds de dotation de Bordeaux Fraternel et Solidaire, du fonds de territoire ambrenais, au projet en faveur du bassin d'Arcachon, c'est un flot régulier de nouvelles initiatives qui nous enrichissent et Pierre Saragoussi qui est ici, qui est un ancien de la Caisse des Dépôts avec qui j'ai commencé à la Fondation de France, m'expliquait qu'à Boulogne, il venait d'envisager la question de créer une fondation ou un espace de fondations territoriales.

Les choses bougent. Merci à tous pour l'engagement, pour s'investir dans un projet collectif porteur de sens. Votre diversité et votre expérience qui ont permis de rendre concret et vivant la préfiguration de cet outil philanthropique. Comme il m'arrive de le dire et de l'écrire, je pense que le XX^{ème} siècle était celui des associations par son expansion extraordinaire, le XXI^{ème} siècle sera le siècle des fondations. Aidez-moi à avoir raison dans cette direction.

Je vous souhaite donc une très belle journée de travail, de découverte, d'échange. Je suis sûr que vous saurez trouver de nouvelles pistes. J'en suis heureux. Je vous remercie et je vous souhaite une excellente journée.

(Applaudissements)

Table ronde

Community Foundations et fondations territoriales : Bilan et perspectives

Le modérateur de la table ronde est Charles-Benoît Heidsieck, Président-fondateur de l'association Le Rameau.

1) Enjeux de la coopération territoriale

Charles-Benoît HEIDSIECK

Bonjour à toutes et à tous. J'appelle Caroline Larmagnac, René Didi, Augustin de Romanet à bien vouloir me rejoindre. Je crois que Marie-Guite Dufay n'est pas encore arrivée parce qu'elle était avec le ministre ce matin.

Face à l'ampleur des défis économiques, sociaux, sociétaux, environnementaux, auxquels nous sommes confrontés, force est de constater que nous ne traversons pas seulement une crise mais plus profondément, un changement de société au niveau planétaire. Devant cet enjeu, nul acteur, politique, économique, sociétal, ne peut prétendre avoir seul la solution face à cette profonde transformation. Et notamment, pour pouvoir répondre aux nouveaux besoins et à ceux des plus fragiles en priorité.

Le constat devient de plus en plus partagé que la co-construction du bien commun devient une urgence. Et pour ne citer que l'actualité, les derniers forums, tels que ceux de Convergence, ou du LH forum la semaine dernière, ont rappelé qu'aujourd'hui, cette co-construction du bien commun était unanimement partagée.

D'ailleurs, les citoyens le plébiscitent parce qu'ils sont 94 % à considérer qu'il est urgent qu'acteurs économiques, sociaux et politiques agissent ensemble en faveur du bien commun. En revanche, ils sont un petit peu moins optimistes puisqu'ils ne sont plus que 48 % alors qu'ils étaient 54 % en 2008, à penser que c'est possible. Il convient donc sans doute de les rassurer sur ce point et en tant que fondateur d'un laboratoire de recherche appliquée sur les alliances innovantes au service du bien commun, je peux témoigner que ce mouvement est largement en marche sur les territoires. D'ailleurs les chiffres le prouvent, puisqu'aujourd'hui, 46 % des associations, 36 % de nos PME, 60 % de nos grandes entreprises et 20 % de nos TPE, sont déjà dans les dispositifs d'alliance sur les territoires.

On voit bien que cette dynamique est en marche et qu'il ne s'agit plus aujourd'hui d'initiatives de quelques-uns, de quelques pionniers, mais bien de l'émergence d'un mouvement de fond dont nous pouvons nous réjouir. Et l'émergence des fondations territoriales est bien évidemment dans ce contexte, un enjeu très important et quelque part, il témoigne de cette dimension collective de la co-construction du bien commun.

C'est un apprentissage progressif. Personne, là encore, ne peut prétendre aujourd'hui avoir des solutions déjà existantes. Néanmoins, on voit que les expériences déjà présentes, déjà ancrées dans une réalité de terrain, montrent bien la marche à suivre et le cadre dans lequel tout cela peut s'inscrire.

Nous avons deux heures devant nous pour partager dans une première table ronde sur les enjeux de cette coopération territoriale. Et puis, dans un second temps, nous verrons les retours d'expérience de ceux qui ont eu le courage de risquer d'aller vers l'inconnu pour inventer ces nouveaux modèles.

Concernant la première table ronde, nous allons dans un premier temps nous questionner sur les enjeux et les impacts de cette dynamique territoriale. Puis, dans un deuxième temps, identifier les freins à lever, parce que tel un verre à moitié plein ou à moitié vide, nous pouvons nous réjouir que le mouvement soit en marche, en revanche, rien n'est encore gagné.

Pour partager ensemble ce débat, merci à Marie-Guite Dufay, qui est Présidente de nombreuses fonctions, au-delà du fait d'être Présidente de la Région Franche-Comté, Présidente de l'Association des Régions de France, elle est aussi Présidente de la Commission Economie Sociale et Solidaire au sein de l'Association des Régions de France (ARF). Merci à Caroline Larmagnac, qui est conseillère auprès de la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR) en charge de l'équipe "Dynamiques des territoires". Merci à René Didi, Directeur RSE et Histoire, au sein de la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne. Et au Président Augustin de Romanet, Président-Directeur Général du Groupe Aéroports de Paris.

Comme je le disais, dans un premier temps, interrogeons-nous sur ces enjeux. Comment ces enjeux sont-ils ancrés dans les territoires et pourquoi cette co-construction du bien commun devient-elle une évidence ?

Marie-Guite Dufay, vous êtes Présidente de la Commission Economie Sociale et Solidaire à l'Association des Régions de France. Finalement, ces nouvelles alliances ne sont-elles pas indispensables pour proposer des solutions crédibles et à la hauteur des enjeux, face aux défis dont nous parlions en introduction ?

Marie-Guite DUFAY

Bonjour à tous et à toutes. J'ai cru entendre tout à l'heure que vous m'avez présentée comme quelqu'un qui multiplie les fonctions, alors que ma revendication est d'être et de représenter quelqu'un qui a fait le choix du mandat unique, donc j'étais un peu perplexe.

Je suis Présidente de la Région Franche-Comté et au sein de l'Association des Régions de France, j'ai la responsabilité d'animer la Commission autour des questions d'économie sociale. Tout simplement parce que je fais partie des élus qui croient que l'économie sociale et solidaire est une économie à part entière, qui aujourd'hui, est une vraie fenêtre sur l'avenir et notamment pour les territoires, parce que ce sont des activités, des services, et derrière, des emplois complètement locaux, territorialisés, qui sont créés par cette économie, en réponse souvent à des besoins d'utilité sociale mais pas seulement. Cette économie sociale étant d'abord caractérisée par le fait que c'est une économie non lucrative qui laisse complètement sa place aux citoyens. Derrière les entreprises, les associations, les SCOP qui gravitent dans ce monde de l'économie sociale, il y a bien souvent le citoyen qui vient là parce qu'il a envie de s'investir pour répondre à des besoins qui semblent criants.

Dans toutes les régions de France, cette économie sociale et solidaire s'est imposée comme un secteur à part entière. On commence à comprendre au niveau des élus que ce ne sont plus des illuminés en marge, cantonnés dans une fonction de réparation de ce qui ne va pas dans notre économie, mais qu'il y a là des acteurs économiques à part entière. C'est-à-dire que quand ils créent une économie pour répondre à un besoin, une entreprise pour répondre à un besoin, ils doivent avoir en tête un marché dans le sens plein du terme. Cela peut être un marché privé comme un marché public, mais ils doivent répondre effectivement à des critères économiques, tout en étant organisés autrement.

Les régions ont inclus dans leurs stratégies de développement économique des stratégies de développement de cette économie sociale. Nous aidons ce secteur à être plus lisible, à se conforter et se structurer. Très vite bien sûr, arrive la question des moyens. Parce que quand on met en place une entreprise, un service d'aide à domicile, une association qui délivre des services d'aide à domicile sur un territoire, on est dans un champ d'économie sociale, on crée des emplois, on rend des services absolument éminents et indispensables à la collectivité. Puis très vite, on se rend compte de la difficulté

du modèle économique de ces services. En effet, si une association doit se financer au niveau de son coût de revient, il n'y a pas beaucoup d'usagers qui vont pouvoir payer. Donc comment faire ? Je suis convaincue que c'est là que l'on est dans une économie totalement hybride parce qu'elle est sur un champ de l'économie mais elle répond souvent à des besoins d'utilité sociale et que ce ne sont pas les financements ordinaires qui peuvent répondre.

Alors vous parlez d'alliance : moi, je n'aime pas trop le terme d'alliance, parce que derrière le terme d'alliance, il y a un peu une connotation guerrière. On fait alliance contre des ennemis. Je préfère le terme de coopération. Je pense que ce doit être des financements publics, des financements privés, des financements différents, et ce que vous représentez à travers une fondation et les fonds, ce sont ces financements différents et citoyens. Ce concept de financement hybride doit être complètement travaillé pour permettre aux acteurs de l'économie sociale d'avancer, de se conforter et de se pérenniser. Et l'intérêt est qu'avec le concept de fondation que vous développez, il y a non seulement des apports financiers nouveaux, qui peuvent venir compléter des financements publics, mais il y a aussi la question de l'initiative citoyenne, et dans cette économie sociale et solidaire, l'initiative citoyenne est fondamentale.

Ainsi, la coopération est indispensable, parce que très vite, on se rend compte que le simple fonctionnement de l'offre et de la demande ne permet pas de financer ni de pérenniser les projets de cette économie sociale, parce qu'il y a une dimension d'intérêt général. En effet, au-delà de la dimension sociale, il y a une dimension d'intérêt général, donc une dimension de service public qui est incluse, que ce soit dans une organisation de circuit court ou bien dans une entreprise d'insertion qui fait travailler des personnes en très grande difficulté. On rejoint toujours une notion de service public, donc il faut qu'il y ait à côté, des financements privés et des financements publics. Compte tenu aujourd'hui de la raréfaction des financements publics, compte tenu de ce mouvement sourd depuis le terrain des citoyens disant : « Comment peut-on effectivement apporter notre contribution à des questions d'intérêt général ? ». Je pense que cette notion de coopération a un champ immense de déclinaisons. Le champ est totalement ouvert parce que c'est encore très peu pratiqué, très peu incorporé par les pouvoirs publics. Mais c'est un champ de travail et d'investigation totale.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup. Peut-être après la vision d'un acteur politique est-il intéressant d'avoir la vision d'un grand dirigeant d'entreprise, qui d'ailleurs, il n'y a pas très longtemps était encore ici chez lui et qui a -par son expérience- un large éventail des différents milieux, qu'ils soient politiques ou économiques. Cela peut être intéressant de parler aussi d'autres formes d'alliance. Je voudrais souligner le travail remarquable qui a été fait par le paritarisme récemment. Juste avant l'été, nous avons eu un travail qui a abouti aux sept moteurs de croissance pour la France. C'est incroyable que les organismes paritaires aient pu ensemble cosigner une vision aussi enthousiaste de la France. Sur ces sept moteurs de croissance, on peut noter qu'au moins cinq peuvent se co-construire, entre les structures d'intérêt général et l'économie classique. Et d'ailleurs, le MEDEF parle d'une obligation positive de solidarité nationale.

A travers l'exemple que vous menez sur le territoire du Val-d'Oise, est-ce que cela ne confirme pas que ces alliances peuvent avoir non seulement un impact sur la réduction des fragilités, mais aussi un effet sur la croissance et sur l'emploi ?

Augustin de ROMANET

Merci beaucoup. La réponse est oui. Plus sérieusement, je vous prie d'abord de m'excuser parce que je vais vous quitter beaucoup trop vite mais j'ai un engagement qui

me conduira à devoir partir à 10 heures 40. Je vais donc essayer de ramasser mon propos si vous le permettez. Je souscris tout à fait à ce qu'a dit le Président Charhon en introduction. Si cette question des fondations territoriales est aussi importante, c'est parce que nous connaissons une mutation: le modèle social qui pouvait donner à penser que l'Etat était en mesure de régler beaucoup des problèmes de la société montre ses limites. Cela conduit les citoyens à se retourner vers les collectivités territoriales et les entreprises. Il y a un besoin de proximité qui est le pendant de la faillite des grands systèmes dont on dira qu'ils se sont un peu trop bureaucratisés et endettés.

Au fond, pendant très longtemps les citoyens vivaient soit comme agriculteurs, soit comme artisans autour de la cellule familiale. La question des solidarités de proximité ne se posait pas, elles étaient naturelles. Et puis au XIX^{ème} siècle, avec l'avènement des entreprises modernes du fait du taylorisme, les ouvriers ont été déracinés, séparés de leur famille, arrachés à leur territoire, créant des déséquilibres et une perte de soutien. Progressivement les Etats ont pris en charge les insécurités liées à la fragilité de ces organisations. Grisés, les Etats ont cru qu'ils pourraient tout faire et l'on s'aperçoit aujourd'hui qu'ils ne peuvent pas tout faire, d'où un retour vers la notion de proximité.

Quand j'ai commencé dans la vie électorale, en tant que modeste conseiller municipal, je suis allé voir le député de ma circonscription qui m'a raconté sa carrière politique. Il m'a dit : « J'ai eu beaucoup de chance, parce que je suis arrivé à me faire élire dans les pas d'un grand élu qui m'a tout appris. » Il m'a dit : « J'ai ainsi réalisé le rêve que formulait mon père quand j'étais petit. Il me disait que tous les matins, en me levant, je devais prier et dire : "Seigneur, mettez-moi près d'un riche." Le riche qui peut lui donner science, conscience, savoir, etc. au fond, aujourd'hui le riche de chacun d'entre nous, c'est son voisin de territoire ». Quand le cas échéant, la famille fait défaut, quand l'Etat fait défaut, c'est son territoire, son entreprise, ses élus locaux qui viennent en aide. Et c'est aussi les fondations territoriales qui forment un lien entre tous ces acteurs locaux.

La fondation territoriale donne un énorme atout à cet échange parce qu'elle donne la légitimité de la proximité. Puisqu'au fond, lorsqu'au conseil d'administration d'Aéroports de Paris, je dis que je veux augmenter la dotation de la Fondation Aéroports de Paris, je le fais au nom d'une nécessaire solidarité de territoire qui tient au fait que notre entreprise est une entreprise créée pour les citoyens. Nous faisons du bruit, nous amenons des voitures et donc, en contrepartie de ces externalités négatives, il est légitime que nous créions des emplois et que nous concourrions à la prospérité du territoire.

Avant de présenter ce que fait Aéroports de Paris, je tiens à rendre hommage à mon prédécesseur, Pierre Graff, puisque c'est lui qui a initié cette politique, avec une équipe de talent menée par Didier Hamon, Secrétaire général du groupe, et Patrick Dugard, ici présents, qui depuis dix ans développent, en précurseurs, cette politique de Responsabilité Sociale et Environnementale. Je crois qu'ils n'ont pas attendu les colloques modernes pour voir que l'entreprise n'appartient pas uniquement à ses actionnaires, mais qu'au fond, elle appartient aussi à ses clients, à ses salariés et au territoire au sein duquel elle est installée.

Aéroports de Paris aurait pu faire le choix de l'égoïsme en se disant : « Nous produisons pour la région parisienne un PIB de 30 milliards d'euros – c'est-à-dire l'équivalent du PIB annuel de la Lituanie ou du Ghana –, nous représentons 8,5 % des emplois du territoire, la croissance des emplois dans la zone d'Orly et de Charles de Gaulle est sept fois supérieure à la croissance de la région parisienne, donc nous sommes des bienfaiteurs publics et nous n'avons qu'à nous endormir sur nos lauriers. » Le choix qui a été fait est tout à fait inverse. Il a consisté à dire : « Si nous voulons être des acteurs responsables, il faut que nous concourrions au développement de l'emploi des riverains ». Et plutôt que d'aller chercher des gens dans des départements excentrés, nous avons décidé de tout mettre en œuvre pour recruter des gens du territoire à travers quatre axes : l'information, la formation, le logement et le transport.

Aéroports de Paris a donc fait de nouveaux efforts pour aller dans cette co-construction que vous avez décrite, Monsieur Heidsieck. (a) Pour information, nous avons créé des

maisons de l'environnement au cœur de nos plates-formes, pour faire prendre conscience à toutes les personnes du territoire, de la nature de nos activités et des opportunités qu'elles offrent. (b) La formation initiale est aussi capitale. Nous avons une palette de dispositifs de formation professionnelle aux métiers de l'aéroport, souvent gratuits. (c) Le transport : nous avons avec l'association Papa Charlie, un système qui permet pour une personne qui n'a pas de véhicule, d'en louer un, pendant un mois tout compris, pour l'équivalent du prix d'une journée chez un loueur. Pour cent euros par mois, l'habitant de Sarcelles qui peut mettre jusqu'à une heure et demie pour rejoindre en transport en commun Charles-de-Gaule situé à quelques kilomètres, peut avoir un véhicule particulier. Cette association a profité à plus de 4 000 personnes depuis sa création. C'est pour moi une initiative très intéressante, parce qu'elle montre que c'est parfois à l'entreprise elle-même de se préoccuper de l'accès au bassin d'emplois. (d) Le logement : Nous avons constaté que nos collaborateurs ne pouvaient pas toujours se loger à proximité, donc nous avons construit des logements, nous avons financé des foyers de jeunes travailleurs.

Nous poursuivons nos efforts dans cette voie. Nous venons de décider de recruter de nouveau des agents d'accueil dans nos aéroports. J'ai demandé que l'on recrute plutôt des caractères que des diplômés, c'est-à-dire des jeunes qui ont du tempérament, de l'énergie, qui pourront courir dix kilomètres par jour dans nos terminaux pour bien accueillir les gens mais qui ne passeraient pas forcément les habituels processus de sélection des grandes entreprises.

Pour conclure parce que je ne veux pas être trop long, en rebondissant sur ce qu'a dit le Président Charhon, je pense que le rôle des fondations territoriales est extraordinairement important. Il est un rôle de moyeu, de cardan, de transmission de l'énergie de l'intérêt général dont a parlé Monsieur Keïta vers les personnes qui en ont besoin. Mais il ne faut pas que la fondation territoriale s'élève au-dessus de sa condition – si je peux me permettre. Il ne faut pas qu'elle se sente propriétaire de l'intérêt général. L'intérêt général, ce sont les élus du peuple, c'est-à-dire les collectivités locales, les parlementaires. A un moment où l'on cherche à restaurer la cohésion nationale, où l'on cherche à redonner à l'Etat un peu de flexibilité et d'énergie, pour qu'il soit en mesure d'assumer ses missions de cohésion nationale, il ne faudrait pas que les fondations territoriales, au motif qu'elles ont la liberté de leur mission, la liberté d'aller chercher les ressources un peu partout, fonctionnent en vase clos et considèrent que leur efficacité et leur liberté leurs donneraient une supériorité ontologique. Je crois qu'il doit demeurer dans l'esprit de chacun des acteurs des fondations et plus encore des fondations territoriales, l'idée que c'est un instrument formidable pour transmettre l'énergie du moteur de la philanthropie vers ceux qui en ont besoin, mais qu'il ne doit pas se substituer ni aux collectivités territoriales, qui à cet égard, sont toujours très importantes dans les fondations territoriales, parce qu'elles peuvent remettre la délibération de ce qu'est l'intérêt collectif local dans la fondation territoriale, ni à l'Etat, car je ne me résous pas à l'idée de voir l'Etat disparaître sous des montagnes de dettes.

(Applaudissements)

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup. On voit donc que si le concept d'alliance constitue un élément guerrier, c'est sans doute une guerre contre les fragilités, qu'elles soient des personnes et des territoires et en aucun cas des uns contre les autres, et où chacun doit trouver sa propre légitimité. C'est bien dans ce cadre de co-construction du bien commun, tous ensemble.

Je voudrais juste souligner un point, avant que vous ne partiez, Président. Dans notre rôle d'observateur en tant que laboratoire de recherche appliquée, nous travaillons sur les partenariats depuis huit ans maintenant et votre entreprise est sans doute l'une de celles

qui a construit une méthode extrêmement précise et professionnelle des partenariats et des alliances. J'ai été très impressionné de voir il y a déjà plusieurs années, les guides que vous faisiez sur les partenariats, extrêmement professionnels, qui montraient bien qu'il ne s'agissait pas simplement d'exiger de vos partenaires d'intérêt général une exemplarité, sans vous l'appliquer à vous-même. Et merci aussi pour cela parce que le professionnalisme est tant du côté de ceux qui agissent que de ceux qui investissent. Vous en êtes un exemple. Merci à vous pour ce point.

Revenons finalement à la vision d'un acteur observateur, ô combien important, de ces évolutions territoriales. Caroline Larmagnac, vous êtes conseillère dynamique des territoires à la DATAR, et finalement, vous êtes un lieu d'observation extraordinaire par rapport à ce contexte territorial. Comment aujourd'hui considérez-vous qu'il favorise ces coopérations ?

Caroline LARMAGNAC

Bonjour à tous. On m'a demandé d'essayer de vous faire une petite présentation du contexte et des enjeux du développement territorial aujourd'hui, de manière assez large et pour revenir à votre introduction, effectivement, il s'agit de voir à la fois comment cela rend possible les coopérations territoriales mais aussi comment cela les rend particulièrement nécessaires.

Je vais repartir exprès d'assez haut, avec une première carte mondiale, déformée, qui présente à la fois la population et le taux d'urbanisation de la population, en 2012 et avec une projection en 2040, qui montre un accroissement important des phénomènes de concentration urbaine des populations. Aujourd'hui, on considère que 50 % de la population mondiale vit dans des territoires urbains et en 2040, les projections et les études de l'ONU, amèneraient ce pourcentage à 64 % au niveau mondial, avec toutes les questions que cela entraîne. Ensuite, je vous ai mis une carte française qui est une carte bien connue, réalisée par l'INSEE, la carte des aires urbaines, qui montre là aussi un taux croissant d'influence des villes sur les territoires, avec les taches orange qui correspondent aux aires urbaines -calculées à partir des navettes domicile-travail des salariés et qui ont tendance à s'étendre de plus en plus, autour de Paris bien sûr, mais aussi autour des principales agglomérations françaises-, avec des territoires blancs qui correspondent aux territoires qui ne sont pas sous influence urbaine, qui décroissent considérablement, notamment sur certains secteurs du pays, où l'on a des *continuums* sous influence urbaine.

A ce phénomène d'urbanisation se conjugue un phénomène très important de différenciation des territoires que l'on peut appeler ruraux. On a choisi à la DATAR d'utiliser le terme « campagne », qui inclut le périurbain de plus en plus. Je ne vais pas vous détailler cette carte assez complexe. Simplement je l'ai mise pour vous montrer qu'aujourd'hui, quand on parle de ruralité, ce terme générique recouvre des réalités extrêmement différentes : à la fois de situations et d'évolutions, avec des enjeux qui se différencient ou qui se complexifient. Juste en deux mots, certains de ces territoires de campagne sont aujourd'hui soumis à des arrivées massives de population venant des villes. Donc on a des phénomènes de périurbanisation très importants liés aux phénomènes d'urbanisation que je décrivais tout à l'heure. Et vous avez aussi des campagnes qui, tout en étant sans doute plus attractives qu'elles ne l'ont été dans les décennies précédentes, voient arriver des populations qui sont pour certaines, plutôt âgées et par ailleurs avec des revenus assez faibles. Donc une situation des campagnes un peu fragilisée. Et par ailleurs, un développement résidentiel important dans différents espaces avec un gonflement de la part résidentiel de l'économie par rapport à la part productive de l'économie.

Là, je vous ai mis des cartes qui montrent un phénomène extrêmement important aujourd'hui. Je pense que ce qui est central quand on parle de développement territorial aujourd'hui, c'est le fait que de plus en plus, les territoires sont interconnectés. Nous avons fait réaliser par un laboratoire universitaire une étude sur les flux entre les aires urbaines.

Nous avons mesuré ces flux, à la fois des flux de personnes, des flux de partenariat entre des centres de recherche et des entreprises par exemple, différents types de flux, différentes natures de flux, à la fois des flux de personnes, d'idées, de relations. Cette étude a permis de dessiner des systèmes urbains que vous voyez représentés sur la carte de gauche, en orange. Les flux préférentiels entre les villes permettent de dessiner ces systèmes. Sur la carte de droite, on a ajouté les flux entre les systèmes et notamment, entre le système parisien qui irrigue l'ensemble du territoire français, et les systèmes de province.

Non seulement ces territoires sont fortement interconnectés, mais ils sont aussi fortement interdépendants. Je vous ai mis deux cartes extraites d'une étude menée par Laurent Davezies pour la DATAR, sur ce qu'il appelle les systèmes productivo-résidentiels. Cela paraît un gros mot, mais je vous expliquerai de quoi il s'agit. Laurent Davezies regarde où sont produits les revenus et où ils sont dépensés sur le territoire. Là, je vous ai mis une carte du système productivo-résidentiel parisien : celle du haut, ce sont des retraites, et celle du bas, ce sont des résidences secondaires. Laurent Davezies a regardé où les retraités de l'agglomération parisienne allaient s'installer à leur retraite. Vous voyez la multitude de petits points rouges qui montrent l'extrême diffusion sur l'ensemble, presque la totalité du territoire français, de ces retraites. Vous avez la carte du bas en bleu, qui présente où les Parisiens ont des résidences secondaires. On retrouve avec une faiblesse du quart nord-est qui est assez manifeste, sinon, sur l'ensemble du territoire français, cette très forte diffusion. Pourquoi est-ce important ? C'est important parce qu'évidemment, quand un retraité va s'installer ou quand un urbain va passer ses vacances régulièrement sur un autre territoire, il dépense sur ce territoire les revenus qu'il a gagné dans l'agglomération parisienne. Cela montre bien l'interdépendance très forte de ces différents types d'espaces.

Pour faire contrepoint à cela, j'ai choisi de vous présenter l'ensemble de ces cartes parce qu'elles montrent bien qu'aujourd'hui, la question du développement territorial ne doit pas se penser uniquement en stocks mais en flux et pas uniquement par rapport à un territoire donné, mais par rapport à un réseau de territoires. Par conséquent, il faut toujours penser le développement territorial à cette double échelle : l'échelle locale mais aussi l'échelle plus globale, nationale bien sûr mais européenne et mondiale d'un développement en réseau. On ne fonctionne plus comme on a peut-être cru que l'on pouvait le faire dans les années 90 avec les systèmes de territoires endogènes, presque des îles. Je me souviens à l'époque où je travaillais dans un conseil régional et je m'occupais des politiques territoriales, on préfigurait les pays et quand on lisait les chartes de territoires qui étaient produites dans ces années 90, on avait l'impression que les territoires vivaient tout seuls. Aujourd'hui, on est complètement sorti de ce schéma-là. Ce n'est absolument plus possible de raisonner de cette façon.

Par rapport à cela, l'organisation territoriale est largement inaboutie. Bien sûr, il y a eu un certain nombre de lois qui sont intervenues dans les années 90 pour essayer de renforcer la coopération intercommunale, de la mettre en place puis de la renforcer, je pense que ces lois ont été tout à fait utiles. Mais la situation aujourd'hui n'est pas optimale, tout le monde s'accorde à le dire, même si la carte intercommunale est à peu près achevée désormais, avec encore quelques communes isolées mais qui sont aujourd'hui minoritaires, on a un niveau d'intégration intercommunale qui reste inégal d'une partie à l'autre du territoire avec une capacité d'action locale faible. On a encore des périmètres qui sont peut-être dans certains cas trop petits par rapport aux enjeux réels des populations et des entreprises sur les bassins de vie. Donc il y a certainement encore du travail à faire par rapport à cela.

La loi de décentralisation qui est en cours d'examen prévoit un certain nombre d'évolutions. Elle prévoit des évolutions de nature institutionnelle, avec un nouveau statut pour les métropoles, avec quelques dispositions en faveur de l'amélioration de l'intégration communautaire au sein des EPCI à fiscalité propre, la création d'une structure dont le nom n'est pas encore totalement calé puisque la navette parlementaire est un peu compliquée sur ce sujet entre l'Assemblée Nationale et le Sénat, qui serait le successeur des pays, et

s'appellerait Pôle d'Equilibre et de Coopération Territoriale ou Pôle d'Equilibre et de Solidarité Territoriale. Mais surtout, au-delà de ces évolutions institutionnelles, il y a quelque chose qui nous semble très intéressant dans cette loi : c'est la notion de « chef-de-filat » qui est donnée à certains niveaux de collectivités et surtout l'incitation forte pour ces collectivités à s'organiser entre elles, en se mettant d'accord sur la manière dont elles exercent leurs compétences au sein des Conférences Territoriales de l'Action Publique, les CTAP, qui seront organisées. Cela donne la possibilité d'adapter l'organisation aux spécificités du contexte, puisque l'on sait très bien que les questions ne se posent pas de la même façon sur l'ensemble du territoire national.

Pour terminer, car j'ai déjà été longue, je voulais juste insister sur les profondes transformations des conditions d'exercice de l'action publique. Cela a été évoqué par Madame Dufay et Monsieur de Romanet. On a évidemment des contraintes financières qui sont fortes ; cela peut être gênant surtout lorsque l'on a vécu une sorte d'âge d'or où c'était quand même possible de mettre en place au niveau de l'Etat ou des collectivités territoriales les idées que l'on peut avoir en matière de développement territorial. Aujourd'hui, c'est plus compliqué, cela ne veut pas dire que cela rend l'action impossible, cela oblige à être plus intelligent et à penser différemment les choses. C'est un peu une révolution culturelle parfois.

Un autre point très important, évoqué aussi par Monsieur de Romanet notamment, c'est la diminution du rôle de l'Etat. Cela ne veut pas dire que l'Etat disparaît des territoires, simplement il ne peut plus agir de la même façon que dans les années 60, cela paraît bien évident, ne serait-ce que parce que le contexte n'est plus du tout le même, qu'il y a multiplication des acteurs aujourd'hui sur les territoires avec une décentralisation qui s'accroît. Il faut que l'Etat retrouve sa place. La multiplication des acteurs est intéressante aussi, elle introduit beaucoup de richesses et d'idées nouvelles, des façons nouvelles d'aborder les choses. Et comme cela a été exprimé aussi, l'importance de la proximité pour gérer les territoires, mais là aussi, cela oblige à mettre en place d'autres types d'organisation.

Pour terminer, la montée en puissance de la société civile. Cela a été dit. Vous connaissez bien ce sujet, mieux que moi. Il y a des revendications tout à fait légitimes des citoyens à être associés à l'action locale. Là aussi, cela suppose des modalités nouvelles à inventer et à mettre en place en gardant toujours l'idée que l'on peut penser local mais qu'il faut penser local dans un système qui est plus vaste.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup. Je m'adresse maintenant à Mr René Didi : Caroline Larmagnac nous rappelait l'importance de cet enjeu de co-construction sur les territoires. En préparation de cette table ronde, vous souligniez l'importance de partager ces enjeux et de pouvoir entrer dans cette dynamique ensemble. Est-ce que vous pouvez nous parler plus amplement de cette nécessité de partager les enjeux communs ?

René DIDI

Bonjour mesdames et messieurs. J'en parlerai comme un écureuil, c'est-à-dire à la façon des Caisses d'Epargne parce que c'est notre vision et qu'elle n'est pas forcément celle de toutes les entreprises qui se lancent dans ces coopérations, pour reprendre un mot qui a été évoqué tout à l'heure.

Je rappellerai que la Caisse d'Epargne est une vieille maison, presque aussi ancienne que la Caisse des Dépôts et Consignations avec laquelle elle partage une période d'Histoire commune, parce que la plus ancienne d'entre elles aura bientôt 200 ans. Et en même temps, elles ont radicalement changé de métier, parce qu'elles sont nées dans l'intérêt général donc elles ont fait le chemin qui va du monde de l'économie sociale à celui de l'entreprise, puisque depuis les années 80, elles sont totalement immergées dans le monde concurrentiel bancaire, dont on sait qu'il est fortement sollicité par les problématiques que la société connaît aujourd'hui.

Ces Caisses d'Épargne sont marquées par l'intérêt général, ce sont elles qui sont à l'origine du livret A, qui l'ont inventé. Elles ont toujours eu une sensibilité extrêmement forte aux besoins de leur territoire. C'est une valeur fondamentale chez elles. Chaque fois qu'elles ont ressenti des préoccupations sociales, elles ont mis en place elles-mêmes, des dispositifs qu'elles ont géré. Les Caisses d'Épargne, au milieu ou à la fin du XIX^{ème} siècle par exemple, gèrent elles-mêmes des bains-douches, pour faire face aux problèmes sanitaires ; elles sont également impliquées dans la gestion des habitations bon marché, ancêtres des HLM, ou encore dans la gestion des jardins ouvriers. On voit que les Caisses d'Épargne sont des institutions d'intérêt général qui gèrent en direct les solutions aux problématiques qu'elles ressentent fortement.

Depuis qu'elles sont des banques coopératives, des banques impliquées dans une concurrence économique difficile, exigeante, qui suppose la performance économique, elles continuent naturellement, parce que ce sont leurs valeurs et leur culture, à soutenir des projets territoriaux. Elles le font en mobilisant pas mal de moyens. Juste un chiffre : en douze ans, elles ont financé 20 000 projets sur les territoires pour 400 millions d'euros. Cela donne une idée de la façon dont les Caisses d'Épargne, s'investissent pour répondre aux besoins de solidarité des territoires. Et elles sont très présentes sur ces territoires, parce que les Caisses d'Épargne, comptent 25 millions de clients, dont 5 millions de sociétaires qui portent leur capital, et s'appuient sur un réseau national composé de 4 500 agences.

Pour parler des enjeux sociaux, bien sûr elles les perçoivent très fortement, à travers des clients qui peuvent être en difficulté, à travers des associations dont elles sont à la fois le banquier mais aussi le partenaire. Ces relations-là font d'elles des vrais « capteurs » sur les territoires. Aujourd'hui les Caisses d'Épargne soutiennent des projets menés par d'autres, et ne gèrent plus elles-mêmes des actions sociales, comme par le passé. Je donnerais un exemple pour illustrer un peu mon propos : Après l'analyse des difficultés sociales et de la précarité que peuvent rencontrer nos concitoyens, elles ont eu l'idée dès 2002, 2003, de croiser les réflexions de l'Etat sur le fait que le micro-crédit pouvait être une solution, une petite solution, pour aider des personnes en difficulté qui ont un coup dur et pour lesquelles la banque ne peut pas répondre favorablement avec un crédit parce que cela ne correspond pas à ses pratiques ni à ses critères de fonctionnement. La mise en place du micro-crédit personnel est un bel exemple de la façon dont plusieurs acteurs sur les territoires peuvent contribuer à une solution qui présente aujourd'hui des intérêts non négligeables. Nous avons mené des études d'impact et la Caisse des Dépôts est également en train de terminer une évaluation (qu'elle présentera d'ailleurs le 14 octobre au public) sur la façon dont le micro-crédit personnel peut être une solution dans un certain nombre de cas, pour des Français ou des citoyens en difficulté. Il en résulte que le micro-crédit personnel a un impact vraiment positif, évidemment limité – on connaît l'importance des besoins sur les territoires – mais positif.

Comment s'est monté le dispositif ? Cette question est clé est rejoint le sujet de cette table-ronde. Pour initier un dispositif de micro-crédit personnel il faut faire travailler beaucoup de partenaires ensemble. Premièrement, les banques, les Caisses d'Épargne sur les territoires, qui elles, font le micro-crédit et suivent bancairement le client en difficulté parce qu'il nécessite une attention très particulière, donc c'est le rôle de la banque ; l'Etat qui de son côté, garantit les micro-crédits à 50 % (on a donc une intervention de l'Etat et d'ailleurs, ce fonds de garantie est géré par la Caisse des Dépôts et Consignations) ; et surtout les partenaires associatifs et les collectivités locales qui identifient et accompagnent au quotidien les bénéficiaires de micro-crédits. Pour donner un exemple, lorsque les Caisses d'Épargne distribuent des micro-crédits sur les territoires, 650 conventions de partenariat actives sont nécessaires avec des acteurs associatifs ou publics. Le micro-crédit à un citoyen qui en a besoin, voilà un instrument qui a l'air simple, banal : oui, mais c'est un dispositif complexe dans lequel l'Etat joue son rôle en garantissant les crédits ; la banque joue son rôle en prêtant et en suivant de façon plus attentive le client ; les collectivités sont autour de ces clients pour les accompagner dans leurs difficultés sociales de logement, d'emploi, etc.

Pour moi, La réussite d'un dispositif partenarial national se joue dans son articulation locale, il est difficile de penser à un dispositif efficace indépendamment de cette donnée territoriale.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup pour ce témoignage. Je retiens deux choses très importantes que vous nous avez dites. D'abord vous avez incarné à travers un exemple très concret ces alliances et les acteurs impliqués de ce type de projet, et vous avez souligné également l'importance de la culture et de l'Histoire. D'ailleurs, je soulignais en introduction, en citant votre outil qu'il n'était sans doute pas anodin que vous ayez à la fois l'Histoire et la RSE dans cette dynamique.

On a vu à travers l'ensemble de ces interventions, finalement, que ces coopérations sur le territoire répondent à trois enjeux ; on a parlé successivement de la réduction des fragilités ; on a parlé de la croissance et de l'emploi ; on a parlé aussi de la dynamique du territoire.. Peut-être que derrière ces termes-là, il y a l'importance de redonner confiance à notre capacité collective à trouver des solutions face à l'ampleur des enjeux auxquels nous sommes confrontés.

Alors je me tourne vers vous, Marie-Guite Dufay, parce que cette confiance, cette capacité à agir ensemble sur les territoires, c'est bien ce que vous incarnez à la fois à titre personnel et à travers les fonctions que vous représentez. Quel est pour vous le poids de cette confiance ?

Marie-Guite DUFAY

On ne fait rien sans confiance, c'est évident. Cela vient de loin, du Cardinal de Retz qui disait que l'on perd toujours dans la défiance et l'on gagne toujours dans la confiance. Je voudrais illustrer concrètement les choses à partir du discours d'introduction de tout à l'heure. Je vous le dis, je suis convaincue que pour apporter des réponses à des besoins sur les territoires, en termes de services ou d'emplois, aujourd'hui l'Economie Sociale et Solidaire est un fer de lance extraordinaire. Elle commence à acquérir une image différente de celle que l'on a eue jusqu'à maintenant où c'était une économie de réparation un peu marginale. Un exemple formidable de cette coopération nous vient – c'est quand même à saluer – de l'Etat. Jusqu'à maintenant, l'Etat n'a jamais été très mobilisé sur la question de l'économie sociale et il est en train de lancer un appel à projet sur les territoires pour la constitution de Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE). On est complètement dans le concept de la coopération, donc de la confiance, parce qu'il n'y a pas de coopération sans confiance. Il s'agit alors de faire en sorte, à partir d'un acteur, souvent de l'économie sociale mais cela peut être une entreprise – on a eu l'exemple d'Aéroports de Paris mais sans aller si loin, cela peut être des entreprises de taille moins importante –, de voir comment sur un territoire un écosystème se construit en réponses aux besoins de ce territoire, avec des mises en relation d'acteurs différents de l'économie sociale avec des entreprises, en lien avec des organismes de formation, en lien aussi peut-être avec la recherche et en lien bien sûr avec les collectivités locales, pour développer des services et des produits sur le territoire.

Deuxième exemple : dans la région que je préside, je suis en train de lancer une démarche – j'allais dire originale, mais je voudrais rester humble – qui consiste à faire en sorte que nous accompagnons des créateurs d'entreprise, pas parce que ces créateurs d'entreprise viennent nous trouver en disant : « On veut créer telle entreprise. Il faut nous accompagner »- démarche extrêmement classique-, mais à partir de diagnostics de besoins sociaux des territoires. Donc j'ai fait en sorte que nous puissions le réaliser, à travers les pays, parce que les pays sont des espaces de construction qui sont vivants en Franche-Comté, que nous finançons, ce sont des regroupements de communautés de communes, ce ne sont pas des structures en tant que telles. Nous leur avons demandé d'analyser, ensemble, donc c'est un acte de coopération, c'est-à-dire à la fois les élus, les associations, les représentants de la société civile et les représentants du monde

économique, quels sont sur leur territoire des besoins qui n'arrivent pas à déboucher sur des services alors que ces services seraient vraiment utiles à la population.

A partir de là, nous allons mettre en place une ingénierie pour que se crée l'entreprise qui va répondre à ces besoins. C'est une démarche que nous appelons « Emergence » : Une entreprise à partir d'un besoin diagnostiqué sur un territoire. Le diagnostic demande une coopération de tout le monde. Ensuite, il est évident que pour le financement, il y aura la loi de l'offre et de la demande et que l'entreprise se situera sur un segment de marché, mais comme je le disais tout à l'heure dans mon introduction, elle se situera aussi sur un segment d'intérêt général. Si l'on met en place un service de transport à la demande, parce que dans les territoires ruraux, pour pouvoir ne pas se sentir enclavé, cette notion de mobilité est vraiment très importante à travailler. Il y a probablement des services à monter, en partie payés par les usagers, mais cela ne suffit pas. Donc il faut bien aussi que la composante service d'intérêt général soit prise en compte par la collectivité. Là, la collectivité, ce n'est pas simplement l'intercommunalité. Il y a aussi le niveau supérieur et là, sur l'exemple du transport à la demande, cela peut être le Conseil général. Mais c'est vrai que la question de mobiliser aussi des fonds autres avec la démarche que vous représentez peut complètement avoir sa place.

Tout cela pour dire aujourd'hui, que nous sommes dans un contexte où les initiatives fourmillent, pour que se créent des entreprises qui répondent à des besoins d'utilité sociale, mais où effectivement, pour conforter le modèle économique de cette entreprise, il faut du financement hybride. Mais avant d'en arriver à la question du financement, il faut en arriver au portage. Et moi, je voudrais saluer ce qui se passe aujourd'hui dans notre pays. Vous avez eu raison de dire qu'institutionnellement, et vous avez été très « soft » dans votre intervention mais c'est quand même le futoir, excusez-moi, au niveau de l'organisation territoriale : on n'y comprend rien, le citoyen n'y comprend rien et ce n'est pas efficace du tout. Malgré tout, je pense que la Région, sur un territoire – je pense que les Régions ont des tailles trop petites – peut avoir aujourd'hui un rôle fédérateur des énergies pour aller dans le sens de la coopération pour répondre à des besoins. Cela ne veut pas dire qu'après, c'est elle qui finance, ce n'est pas le problème. Mais il faut une fédération d'énergies. Dans cette démarche que je vous présente, Emergence, c'est dans tous les pays d'une Région que l'on est en train de mettre en place cette mobilisation et après, tous les partenaires financiers seront nombreux autour de la table. Il faut que l'on crée les conditions du partage. Et il faut qu'il y ait un pilote. La Région a du mal à se faire reconnaître comme pilote sur un territoire, parce qu'elle a des compétences qui sont certes de plus en plus reconnues, en matière de développement économique, en matière de formation. Mais quand vous allez sur un territoire et que vous faites un peu d'analyse stratégique, et qu'il faut qu'il y ait un pilote pour produire un projet, chacun le revendique. Donc il faut que nous nous affirmions. Cela se fait de plus en plus. Quand je vois que l'Etat, centralisateur et jacobin, il l'est autant aujourd'hui qu'hier, est en train de développer cette notion de Pôles Territoriaux de Coopération Economique, où l'Etat va mettre de l'argent, il a lancé un appel à projets, des entreprises vont répondre, il y aura des financements croisés : voilà, c'est un petit exemple qui montre que l'on peut avoir confiance, pour reprendre votre terme. Mais c'est effectivement très compliqué et c'est cela qui est intéressant et comme je vous le disais, il y a vraiment une exploration immense à faire et du coup, un champ d'initiatives considérable. Mais il faut qu'à un moment, sur un projet, il y ait un pilote : c'est cela qui est compliqué.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup pour ce témoignage, illustré par la démarche Emergence. C'est une démarche vraiment extrêmement innovante, pour l'avoir analysée. Il est effectivement très intéressant que le pilote soit le Conseil régional, l'impulseur de cette démarche. Mais l'une des conditions de succès, cela a été finalement l'accompagnement de cette démarche. Vous avez fait confiance à Franche-Comté Active pour pouvoir piloter, pardon, pour pouvoir accompagner cette démarche.

Marie-Guite DUFAY

Un autre exemple de coopération, entre les élus et les acteurs financiers.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Exactement et ce qui est très intéressant est que cela souligne l'importance de l'accompagnement de ces démarches. Cela ne se fera pas naturellement. Ce sont des démarches qui s'accompagnent.

Dernière question de cette table ronde, pour vous René Didi : c'est l'importance de cet accompagnement. Vous avez souligné en préparant cette table ronde que l'une des clés de succès des partenariats, ce sont les accompagnements. Et c'est peut-être là, et pour faire la transition avec la table ronde qui va succéder, le rôle d'intermédiation que peuvent jouer aussi, parmi d'autres, ces fondations territoriales. L'un des objectifs que vous vous êtes fixé sur les fondations territoriales que vous connaissez bien, est celui d'intermédiation qui peut être l'un des acteurs de l'accompagnement de ce mouvement partenarial.

René DIDI

Oui, en effet, dans ce que j'ai développé tout à l'heure, j'ai montré comment les partenariats pouvaient se créer. C'est un exemple. Mais nous nous heurtons à toute une série de difficultés dont Marie-Guite Dufay a parlé. Une entreprise a en face d'elle, en imaginant déjà qu'elle comprenne bien l'articulation des collectivités territoriales – et je n'y mettrais pas ma main au feu – une multitude d'associations dont la lisibilité n'est pas évidente. Pour contracter des partenariats, les choses ne sont pas aisées. Il nous est arrivé de contracter avec des associations qui appartiennent à un grand réseau, mais elles ont des noms différents d'un département à l'autre, donc on ne sait pas qu'elles appartiennent à un même réseau. Le monde de l'Economie Sociale et Solidaire est un monde peu lisible, et cela ne favorise pas la rencontre des entreprises et des associations.

Une autre difficulté majeure est que le modèle économique des uns et des autres n'est pas le même. Vous êtes dans un cas, dans la compétition économique avec de la performance à la clé qui conditionne votre survie ; dans l'autre cas, vous avez des missions d'intérêt général à accomplir le mieux possible en trouvant les ressources pour le faire. Et ces deux mondes, ayant des logiques économiques différentes, ont des logiques culturelles différentes et le dialogue entre les deux n'est pas facile. Nous l'avons expérimenté à de nombreuses reprises. Comme je l'expliquais tout à l'heure, lorsque nous sommes devenus des entreprises coopératives de droit privé, nous n'avons pas pu fonctionner de la même façon qu'avant, c'est-à-dire en contractant, en accompagnant directement les associations, nous avons dû créer à de nombreuses reprises des véhicules pour porter cette action philanthropique. Pour donner un chiffre, les Caisses d'Epargne ont créé une dizaine de fondations abritées, trois fondations d'entreprises, deux fonds de dotation, une quinzaine d'associations. Et de fait, l'on est obligé d'intermédiaire parce qu'une entreprise ne peut pas toujours rentrer directement en collaboration avec une structure associative. Nous avons eu quelques expériences plutôt malheureuses.

Je conclurai ce propos en revenant sur le dispositif de micro-crédit personnel dont j'ai parlé tout à l'heure: il va de soi que nous n'avons pas pu le rendre opérationnel et efficace sans avoir mis en place des associations qui font le lien entre la banque, le monde de l'économie sociale et l'Etat pour la garantie. Ces associations s'appellent Parcours Confiance, le nom est connu aujourd'hui. On ne pouvait pas imaginer, parce que l'on a tenté et cela n'a pas marché, de mettre directement des clients en fragilité dans les agences avec pour les conseillers commerciaux, des partenariats associatifs à gérer : c'est irréaliste . Ainsi, lorsqu'une banque souhaite collaborer il est plus simple d'intermédiaire le dispositif. Et c'est la raison pour laquelle l'on pense que les fondations territoriales sont un très bon exemple. Contrairement à la crainte qu'évoquait Augustin de Romanet tout à l'heure, ce n'est pas une structure en plus dans un monde déjà peu lisible, c'est plutôt une

plate-forme de connexion pour faciliter les rencontres entre des acteurs qui ont des logiques différentes. C'est plutôt comme cela que je vois la fondation territoriale.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup. Ceci peut conclure cette première table ronde sur les enjeux. Je retiendrais en conclusion, avant que l'on puisse montrer comment concrètement ces fondations territoriales peuvent être ces acteurs qui favorisent le dialogue, que sans doute l'une des clés pour répondre à ces enjeux, c'est l'altérité, c'est-à-dire la capacité à ne pas vouloir que l'autre soit exactement le même que soi-même, sinon, on ne risque pas d'y arriver, mais bien de respecter chacun à sa place et sa propre légitimité.

Merci beaucoup pour cette première table ronde. J'ai préféré faire en sorte que les questions arrivent après les deux tables rondes, afin d'avoir à la fois les enjeux et les exemples.

Merci à vous trois pour vos témoignages.

(Applaudissements)

II) Illustrations concrètes – Initiatives locales et exemples internationaux

Charles-Benoît HEIDSIECK

Et comme je le disais, sans transition, une fois que l'on a repositionné l'ampleur de ces enjeux, nous pouvons nous questionner sur les motivations de ceux qui ont été les pionniers, non seulement en France mais aussi à l'international, de ces démarches de construction sur les territoires. Et puis surtout d'avoir peut-être leurs retours d'expérience, pour savoir comment ce mouvement peut essayer beaucoup plus largement.

Pour débattre autour de nous de ce sujet, j'appelle Barbara McInnes, Caroline Duckworth, Didier Delmotte, Jean-François Bernardini et Guillaume d'Andlau à me rejoindre à cette table ronde, qui, comme on me l'a fait souligner lors d'une intervention la semaine dernière, la table n'est pas ronde mais rectangulaire, ce qui ne favorise pas forcément la convivialité que l'on souhaiterait, mais néanmoins qui reste ronde dans nos cœurs.

Deux précisions complémentaires. Augustin de Romanet n'ayant pas pu être à cette table ronde, c'est Didier Hamon qui est le secrétaire général des Aéroports de Paris qui témoignera en lieu et place du Président. Deuxième point : nous aurons une partie de cette table ronde qui sera en anglais. Pour ceux qui souhaiteraient, il y a des audiophones à l'entrée et qui vous permettront de suivre cette partie.

Sans transition par rapport à ce que nous venons de voir, la question que l'on se pose tous aujourd'hui est que vous êtes tous pionniers, soit en France soit à l'international, de ces démarches de fondations territoriales. Il est intéressant de savoir quelles ont été les motivations, comment vous avez initié cette démarche.

Caroline Duckworth, vous êtes membre du conseil d'administration de la fondation communautaire de Grande-Bretagne. C'est une fondation extrêmement mature. Les fondations communautaires ont souvent été source d'inspiration pour les fondations territoriales, que ce soit en France ou dans d'autres dispositifs à l'international. Quels en ont été les fondements ? If you can, please, give us the formation of this concept territorial foundation, this will be very interesting. Would you please provide us with an explanation of the concept of territorial foundations ?

1) *L'émergence de la structuration des Community Foundations en Grande-Bretagne*

Caroline DUCKWORTH, Membre du Conseil d'Administration de UK Community Foundations

Good morning everybody. As you have said, in the UK we have had community foundations for around than 30 years. I am a Board Member of the UK Community Foundations Network. The Bristol example is the most concrete one that I can talk about. Bristol and Bath is an area in South West England with a population of about 1 million people. The UK Community Foundation Network is based on what we call counties, a concept that is somewhat similar to the French territories. We also have a Community Foundation for Scotland, one for Wales and one for Northern Ireland. Across the UK there are 54 community foundations, 44 of which have been through a process of quality accreditation that allows them to become members of the UK Community Foundation Network. It has taken us a long time to get to that place. My foundation is being quality audited this year in November. If I do not pass I will no longer be allowed to be a member of UK Community Foundation Network. This is the first time that is happening.

Essentially, we started because people at a very local level – a mixture of businesses, individuals, and local authorities – wanted to find a way to support the organisations – the voluntary sector mostly – that were dealing with the most vulnerable and marginalised people in our societies. They saw the community foundation as a vehicle for getting money from those who have it to the very local organisations that were doing good work on the ground. It was very important that the Community Foundations Network was seen as independent of any political bias; we needed to be seen as being independent of the different stakeholders. That has allowed us to build up the trust that means that people want to use their money through the Community Foundations Network for local causes.

A very important part of that has been the creation of endowed funds. In the UK we have been focused on creating those funds that are there. That has been very significant at a time of cuts. Like you, we are having a time of austerity in the UK. Therefore funding has been dramatically reduced to many charities and organisations. Foundations like Bristol, which are still small compared to the Canadian or American models, have allowed us to go on giving money to the relevant causes. That has been very significant.

The other important point in the way the structure has developed in the UK has been the creation of a national representative body made up of five chief executives from UK foundations, and non-executive directors who are representatives of other community foundations. In addition, we are just beginning to introduce completely independent members to the Board who were not previously involved in any foundation work. We recognise that one of the things that we need to do is to continually adapt to a changing world. There is always a danger that if you only work with people in the world of foundations that it will make it more difficult to adapt. Our next level of development is bringing in independent people who have a sympathy and an empathy for what we are doing but who have not previously been involved. They are the ones who will ask questions such as: why are doing something in a particular way? We tend to answer, that is the way we have always done it, and they can help us avoid such a response.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Thank you very much. Pour ceux qui ont suivi, il est intéressant de voir ce que les Anglais appellent « small », qui pour nous, seraient déjà des résultats assez exceptionnels.

Barbara McInnes, you are Chief Executive of the Ottawa Community Foundation and you insist on the retail side approach. Would you explain what you mean by that ?

2) *Etre chef de file et catalyseur de développement du mouvement des Community Foundations aussi bien dans sa ville qu'à travers le Canada*

Barbara Mc INNES, Président-Directrice Générale de la Fondation Communautaire d'Ottawa

Est-ce que vous m'entendez ? Je peux parler en français mais cela me prendra beaucoup de temps de vous exprimer mes idées, alors si je parle en anglais, ce sera plus rapide.

Thank you very much. I am so pleased to be here. Our foundation is now 26 years old. I have been there from the very beginning. I have seen the development from when we were very, very small and nobody had heard of us to today when we are quite a large and quite a successful foundation.

One of the big questions in our community has always been: What are the needs? What is it that people need here? What do we do well? What do we do poorly? How can philanthropic dollars help? This is a question that all of you are asking in your regions. It is difficult to find this out but there are ways of measuring this. Many years ago we discovered that we could measure our vital signs – *nos signes vitaux* – as a community. We measure the health of the community. We did this for a while on an annual basis. It was like going to you doctor for a check-up. The doctor will tell you that you are doing very well in terms of your blood pressure, for example, but you should be watching your weight more. There are good things and bad things about your health, just as there are good things and bad things in your community.

All of this information is available on our website. Our donors found this very, very useful in deciding how to place their money. The community also found it very, very useful to get their stories in here; to have the data illustrated with their own stories of how they are addressing problems of illiteracy or poverty, for example. They work for our community on many different levels. All of our local and municipal politicians had a copy of this on their desks during their budget deliberations. It proved to be very useful in terms of political decision-making as well as in terms of local decision-making by people who were putting private money into some of these organisations.

I hope that is one example of what one can do as a community foundation. There are many, many community foundations in Canada who are doing this now and we are finding ways of adapting it. It is very difficult to do on an annual basis. It is very resource intensive. However, it can be done in different ways for different purposes. For example, this year some foundations in Canada have decided to look at nutrition as the vital sign they will focus on; others have chosen youth. It is therefore possible to focus on a particular issue, and that makes it fresh every year.

This is quite a useful example as it looks at the entire community – all its facets including facets we would not normally get involved in as a philanthropic organisation.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup. *Thank you very much.* En fait, ce qui est intéressant est que le Bhoutan a mis en place comme indicateur de performance de son pays le bonheur intérieur brut, et vous nous rappelez qu'une fondation territoriale peut mettre en place les indicateurs qui permettent à chacun de se mobiliser sur comment faire en sorte que la communauté, que le territoire, puisse être plus équilibré.

Je me souviens du retour de Béatrice de la *learning expedition* qu'elle avait faite au Canada en 2008, sautant un peu partout – vous la connaissez – en disant : « Mais c'est génial ! Comment est-ce que l'on n'a pas encore inventé cela en France ? Et il faut que cela soit tout de suite. » Vous la connaissez aussi. Et le « tout de suite » a pris un petit peu de temps quand même, mais si on est là aujourd'hui, c'est parce qu'elle avait raison. Je pense qu'elle a vraiment eu un grand talent à pouvoir rappeler qu'à l'international – comme

les deux exemples que nous venons d'avoir – les initiatives devaient nous inciter à cette co-construction du bien commun sur nos territoires.

Je me tourne là vers Didier Delmotte parce qu'en tant que Président de la Fondation de Lille, vous avez été pionnier en France et vous avez dû inventer un modèle parce qu'à l'époque, aucun modèle n'existait. Vous vous êtes lancé dans la grande aventure en prenant des risques. Est-ce que vous pouvez nous rappeler ce qui vous a motivé et surtout pourquoi vous avez affronté l'inconnu pour vous lancer dans cette aventure ?

3) Le rôle mobilisateur et catalyseur de la fondation sur son territoire

Didier DELMOTTE, Président de la Fondation de Lille

D'abord je ne l'ai pas affronté, puisque je suis un jeune Président. Pierre Mauroy nous a quitté il y a peu et il m'avait transmis sa fondation avant de partir. Donc je vais parler des créateurs, c'est-à-dire en particulier de Pierre Mauroy, qui était un grand maire de Lille, qui a été Premier Ministre – vous le savez – et qui a été – vous le savez aussi – l'un des adeptes de la décentralisation et de la régionalisation, avec Gaston Defferre. C'est ce personnage et tous ceux qui l'entouraient qui ont porté ce projet. Pour en parler modestement, le mieux que j'ai à faire est de lire ce que l'assemblée générale de l'association a écrit, puisque cela a commencé par une association, une association pour la Fondation de Lille, qui a été créée à la fin des années 80. Il a fallu une petite dizaine d'années pour créer la fondation reconnue d'utilité publique. C'est vrai que c'est un long parcours. A l'époque, c'était un long parcours. Ce que disait l'assemblée générale qui lançait cette initiative était : « Les Lillois et les habitants de notre région sont généreux et solidaires. » Je rappelle que Pierre Mauroy, comme beaucoup de gens du Nord, a vécu un déclin, un grand déclin, puisque la Région Nord-Pas-de-Calais garde encore cette empreinte, une Région qui a été longtemps en déclin. Elle a d'ailleurs du mal à remonter la pente, surtout chez les médias qui appuient sur un bouton et qui vous mettent une mine dès que l'on parle de la Région Nord-Pas-de-Calais. On n'a plus de mine, alors que la mine, ce n'était pas dans toute la Région Nord-Pas-de-Calais. Il y a donc le déclin du charbon, le déclin du textile, le déclin de l'aciérie qui a finalement été sauvée sur Dunkerque. Dans cette Région en déclin, la volonté de ces grands porteurs était de dire : « Il y en a assez de cette désespérance et il faut que nous nous battions pour ce territoire, pour ces gens qui, comme souvent les gens malheureux, sont généreux et solidaires, puisque le malheur et la rareté créent souvent la solidarité. » Ils ont voulu le faire intelligemment en se disant, comme on l'a dit, que l'Etat ne peut pas tout, que les Régions ne pourront pas tout et qu'il faut donc catalyser, coopérer, créer un organisme centralisateur, qui va catalyser ces énergies. Il y aura les collectivités publiques parce qu'elles sont toujours là, mais il y aura les fonds privés, et, en particulier, il faudra garantir aux donateurs que leurs fonds vont bien vers les objets qu'ils ont choisis. Donc une grande transparence, une grande indépendance.

Voilà le point de départ de cette réflexion, avec quelqu'un qui avait une personnalité très forte, qui s'est entouré aussi de personnalités très fortes de la Région, qui a catalysé également les collectivités. Puis, les grandes banques de la Région ont suivi, bien sûr parce que c'était Pierre Mauroy, mais elles ont suivi quand même. Donc toute une dynamique très forte qui a permis de constituer un fonds de dotation, qui est pourtant insuffisant puisqu'il ne permet que d'assurer que 20 % du fonctionnement courant de la fondation, mais qui existe et est très précieux. Par exemple, la trésorerie de la fondation est quand même assurée grâce à ce fonds de dotation.

Voilà le contexte, et pourquoi cela a été lancé. Voilà aussi pourquoi cela marche. Cela marche parce que d'abord, on a parlé de confiance. Les gens, maintenant, ont confiance en la fondation. Le conseil d'administration est fait de personnalités indépendantes. Les collectivités locales n'y sont plus, elles se sont retirées. Elles assistent, elles viennent écouter, elles reçoivent les comptes rendus mais elles ne sont plus membres du conseil d'administration. De plus, il y a un comité d'éthique, avec des personnalités fortes, des

anciens professeurs, etc., des personnalités de la Région qui est le comité qui réalisent ou proposent les grands arbitrages lorsque nous avons des choix à faire dans les fonds sociaux, dans les bourses, dans l'attribution des bourses. En effet, nos actions sont très sociales : on fait du social pur. On travaille en direct avec les assistantes sociales qui viennent, désespérées, à notre porte parce qu'après avoir tout essayé, elles n'ont pas trouvé la solution pour telle famille et la fondation, c'est la solution. Mais la fondation n'est pas en direct avec la personne. C'est par le biais de ces assistantes sociales que l'on va acheter un frigidaire, que l'on va acheter des timbres. Donc nous sommes un prestataire en deuxième niveau, en deuxième rideau, après que des organismes sociaux nous aient sollicités. Pour les « Bourses de l'espoir », qui sont des bourses pour des jeunes, on est en partenariat direct avec les grandes écoles, les universités, le CROUS, qui vont nous sélectionner des dossiers, qui seront ensuite resélectionnés par le comité d'éthique. Nous avons donc un rôle d'intermédiaire et nous avons des liens de plus en plus étroits avec toutes ces personnalités et toutes ces structures pour constituer ce travail de fond sur la solidarité.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup. Vous témoignez de cette intuition du pari de la confiance qui a été faite à la création de cette fondation. Et même bien avant, puisque dix ans pour créer une fondation montrent bien tout le parcours du combattant qui a été réalisé. Vous avez ouvert la voie et la question que l'on peut se poser, c'est quand on ouvre une voie, qu'est-ce qui motive les autres à rentrer dans cette dynamique ?

Jean-François Bernardini, vous êtes Président d'une Association pour une Fondation Corse. Lors de la préparation, vous avez insisté sur deux choses : sortir de la résignation et l'action concrète. Pouvez-vous préciser ces points ?

Jean-François BERNARDINI

Bonjour à toutes et tous. Je viens de Corse comme vous le précisez, donc d'une Région dont chacun de vous a une représentation que l'on a du mal à imaginer depuis la Corse, mais qui en même temps, pèse énormément sur les réalités sociétales que l'on peut vivre et que l'on peut percevoir quand on le vit.

Je suis très heureux de voir ce cercle aujourd'hui, d'abord parce que quand nous avons lancé notre projet il y a onze ans, j'ai rencontré des premiers alliés, dont Valérie Aubier qui était à la Fondation de France et Béatrice de Durfort qui a toujours été d'un précieux conseil dans cette marche vers l'inconnu. Nous sommes un peu tous des chercheurs ici. Je voulais vous raconter une très courte histoire : C'est un enfant qui se promenait une nuit dans la forêt, il entend une merveilleuse musique et essaie de trouver le lieu d'où jouait ce musicien. Il marche toute la nuit. Cette musique le fascinait. Impossible de trouver le musicien. Mais il rentre chez lui au beau matin et se souvient d'un grand-père qui lui avait donné un violon. Il monte dans son grenier et retrouve ce violon. Il apprend à jouer du violon. En quelques années, il devient un musicien notoire, reconnu un peu partout. Et on lui demande : « Comment expliquez-vous cela ? » Il répond : « C'est très simple. Une nuit, j'ai entendu une musique merveilleuse dans la forêt. Je suis rentré chez moi, j'ai retrouvé le violon de mon grand-père. Cette musique m'avait tellement fasciné que j'ai eu envie de la retrouver sur mon violon. Ainsi, tous les jours, assidûment, j'ai travaillé à chercher la note juste. C'est la seule explication que je puisse trouver. » Puis quelques années plus tard, on lui dit : « Dans le village d'à côté vit un vieux musicien et c'était peut-être lui qui jouait cette musique-là. » Alors vous imaginez qu'il a accouru, il est allé trouver le vieux musicien qui lui a dit : « Tu sais, je n'ai plus la mémoire. Mes doigts commencent à être rouillés. » « Oui, mais vous ne vous souvenez pas de cette merveilleuse musique, c'était un soir dans la forêt, il y a je ne sais pas combien d'années. » Il dit : « Non, je ne m'en souviens plus. Et puis, m'en souviendrai-je, je ne te la donnerai pas. » « Ah bon, vous ne me la donneriez pas ? » « Non, parce que comme cela, tu vas continuer à la chercher. »

Je crois finalement que ce que nous cherchons, nous tous, et vous parlez de motivation, c'est la note juste, la note de la solidarité, la note de lien, la note de l'échange, la note du système immunitaire d'une communauté, d'une société et d'un territoire. La note qui transforme les gens, la note de la solidarité, c'est-à-dire celle qui, non pas donne un verre d'eau à quelqu'un et qui peut être très précieuse, mais celle qui fait prendre conscience à chacun d'entre nous de ses forces, de ses chances. Tout à l'heure, vous parliez de micro-crédit. J'ai envie de vous dire que le monde aujourd'hui et les hommes ont profondément besoin de micro-crédit, de confiance, d'espoir, d'estime, de perspectives. Les gens ont besoin profondément que l'on leur dise dans les territoires et ailleurs, qu'ils sont précieux, qu'ils sont uniques, qu'ils sont capables. Je viens d'une Région qui échoue, qui échoue avec des potentialités extraordinaires, qui échoue parce qu'elle vit avec les conséquences d'une histoire, d'un historique dont je ne vais pas ici faire l'inventaire. Et puis elle échoue parce que quand on perd la confiance en soi, on attend tout de l'autre. Vous savez, depuis des Régions comme la Corse, depuis beaucoup d'îles du monde et en particulier beaucoup d'îles françaises, l'Etat, on le voit très grand, très puissant. Et plus on le voit grand, plus on se démunie de ses propres forces.

Donc c'est dans ce monde-là et ce contexte-là que vous connaissez tous, que nous connaissons tous, qu'est née cette initiative. Diderot disait : « Un jour, le monde deviendra en fait comme un marchand qui ouvre une boutique qui donne des deux côtés de la rue. D'un côté, il assomme les gens et de l'autre, il les accueille pour les soigner. » C'est un peu cela le monde dans lequel nous vivons. C'est pour cela que notre présence à tous et cette famille des fondations « territoriales » – je m'expliquerai sur les guillemets – est précieuse et importante. La notion d'appartenance me semble capitale, parce que je crois que l'appartenance est d'abord appartenir à la planète, à ce vaisseau spatial dont nous faisons tous partie, à la planète Terre. Et en même temps, c'est appartenir à un petit village. Moi, je viens d'un petit village de 80 habitants, mais j'ai appris à aimer le monde. J'ai appris à voir combien leurs paysans gagnent leur pain à la sueur de leur front et nous sommes tous ici des enfants, des petits-enfants, des arrière-petits-enfants de paysans. Cette appartenance-là me semble être extrêmement positive, elle me semble être le fondement. Parce que quand vous appartenez à quelque part, quand vous êtes enracinés, vous ouvrez encore plus les bras. Vous avez encore plus confiance en l'autre. Vous êtes encore plus hospitalier de l'autre. C'est donc cette notion d'appartenance qui me semble extrêmement positive. Et quand vous appartenez de cette manière-là à un territoire, savoir que le fleuve n'est pas pollué, que l'eau de la fontaine est pure, que l'air que vous respirez est respirable, que vos enfants peuvent manger bio à la cantine, que le paysan du coin peut vivre de son travail, j'ai envie de vous dire que cette cohérence-là, vous l'avez devant les yeux tous les jours. Et vous l'avez en consonance avec les grands défis de la planète aujourd'hui. Le défi, c'est qu'aujourd'hui, dans son territoire, il faut la minimiser parce que l'on ne peut plus être séparés face aux défis du monde. Les Corses sont insulaires, mais en fait, ils ne le sont pas tant que cela, bien moins qu'ils ne le pensent. Nous sommes tous de ce même vaisseau-là.

Et c'est à partir de ces données-là que l'on a construit cette merveilleuse aventure qui dit que chacun est capable de se transformer. Il y a en chacun de nous un leader, un porteur de responsabilité. La vraie précarité aujourd'hui, c'est bien évidemment que les gens n'ont pas assez pour être, pour exister, pour vivre, mais c'est aussi – et je parle du point de vue de la Corse –, c'est d'être dans un territoire qui par exemple pourrait être le jardin biologique de la Méditerranée mais où les caddies sont pleins de pesticides, de colorants. C'est cela la précarité. J'ai envie de vous dire que ce qu'il nous faut inventer ensemble aujourd'hui, ce ne sont pas seulement les Restos du cœur, mais ce sont les jardins du cœur, la terre du cœur, réapprendre à produire, inventer à y croire. Cela, depuis un territoire, c'est possible parce que c'est dans l'immédiat, mais avec la fondation de Corse, nous intervenons à Marseille pour la non-violence, en Vendée pour la non-violence, en Amazonie avec les Sarayaku, pour aider les travailleurs esclaves du Brésil, etc. C'est cette notion-là du territoire que nous défendons. Et en même temps, commencer chez soi, c'est d'abord avoir la politique de ses moyens et les moyens de sa politique, c'est être dans un petit laboratoire qui est un laboratoire de vie, et en même temps, égrainer,

ensemencer. Et je suis très heureux de partager avec vous tous ce moment d'ensemencement et de graines. Voilà ce que je pouvais dire.

(Applaudissements)

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup. Témoignage poignant sur un projet créateur de lien, enracinement, terre de cœur. Didier Hamon, tout à l'heure Augustin de Romanet soulignait l'importance de l'attractivité de l'écosystème. Et la question que je souhaiterais vous poser est : une fondation territoriale ne joue-t-elle pas un rôle d'intermédiation pour favoriser un dialogue constructif, où loin de chercher un consensus un peu illusoire, permettre un dialogue vraiment constructif sur les enjeux partagés du territoire, sur cette capacité à construire ensemble un meilleur avenir pour le territoire ?

4) Être une entreprise actrice du développement socio-économique de son territoire. Fondation Aéroports de Paris, Fonds de dotation ADIFE dans l'Est du Val d'Oise

Didier HAMON

Merci. Le mot « dialogue », je crois comprendre ce que vous voulez dire. Je ne le retiendrai pas tel qu'il est, je dirais plutôt quelque chose de l'ordre de la coopération, travail en commun, plutôt que l'échange verbal. Travail en commun, dans un contexte qui n'est pas unique mais qui est particulier, c'est faire de la coopération dans un contexte de co-opposition, un contexte qui est partiellement coopératif et partiellement oppositionnel. C'est le contexte de toutes les entreprises et les activités humaines perçues comme polluantes. Notre activité est perçue comme polluante, parce que les avions, cela fait du bruit et cela génère de la pollution atmosphérique, en partie. Pendant des années, historiquement, l'entreprise a répondu que ce n'était pas nous, et que, « nous », on ne possède pas les avions, donc on n'y est pour rien. Bien entendu, cette position n'était pas tout à fait tenable sur le long terme en tout cas, dans l'état de la société moderne, contemporaine dans laquelle nous sommes.

On a construit notre travail sur deux piliers. Nous avons commencé par le construire sur un constat, puis on l'a construit sur un raisonnement, qui est peut-être faux, mais qui s'est révélé jusqu'à présent plutôt exact. Le constat était qu'à un moment donné, on ne peut pas être très longtemps un îlot de prospérité dans un océan d'hostilité. Un îlot de prospérité, parce qu'un aéroport n'est pas très grand, en termes de pourcentage de territoire, c'est une île et d'ailleurs, cela finit toujours par être un peu rond. C'est une île où il y a de l'argent et de l'emploi. Un aéroport génère de l'emploi, cela marche encore par rapport à d'autres activités économiques en France et en Europe. Et cela génère un gros mot, en français qui s'appelle de la prospérité. C'est comme cela, perçu comme n'étant pas politiquement convenable, alors que dans des tas d'autres pays, on aime le mot « prospérité », et même la notion de prospérité. Les gens autour étaient hostiles, parce que cela fait du bruit, etc., et parce que dans des banlieues souvent pas très riches, socialement relativement défavorisées, ce qui est le cas généralement de toutes les banlieues dans les aéroports du monde entier. Effectivement, le plus souvent, on ne met pas les riches autour des aéroports ou l'on ne met pas les aéroports dans les banlieues riches. Voilà, c'est comme cela. Ce n'est pas politiquement convenable de le dire mais c'est une vérité. Il y avait donc cette opposition, c'est le constat.

Quant au raisonnement, moi je me suis beaucoup inspiré de quelques réflexions dans les grandes universités américaines parce que je ne crois qu'à cela, en termes intellectuels en tout cas – nord-américaines, cela comprend bien entendu le Canada – qui disaient que la confiance, c'est le quatrième facteur de production aujourd'hui. Nous avons été élevés avec l'idée qu'il y avait le travail, le capital et l'innovation ou management. Mais aujourd'hui, force est de constater que la confiance est un facteur de production, et doit être en tout cas considérée comme un facteur de production, parce que sans cette

confiance, il y a dégradation des conditions de la production, dégradation de la rentabilité, dégradation de beaucoup d'activités. C'est très vrai dans les activités aéroportuaires, pas seulement en France mais dans des tas de pays notamment en Europe – ailleurs, c'est un peu plus cool – car ce sont des activités très réglementées. Si l'on n'a pas la confiance d'un certain nombre de grandes parties prenantes, on a tout de suite la pression pour faire moins : restriction de vols de nuit, restriction des volumes, etc.

Donc il faut considérer que cette confiance est un facteur de production. Et la manière de la considérer concrètement, c'est de lui appliquer des disciplines de management, parce que si vous avez un facteur de production, vous êtes obligés de le manager, sinon c'est que vous êtes un incompetent ou un incapable et qu'il faut aller faire autre chose. Par conséquent, de même que l'on manage le capital (cela s'appelle une direction financière, une stratégie), de même que l'on manage le travail (cela s'appelle une direction des ressources humaines par exemple), de même que l'on manage une innovation (recherche développement), de même, il faut manager la confiance. Et pour manager la confiance, on n'a pas trouvé encore le bon mot, donc ce n'est pas grave. Chez nous, cela s'appelle un secrétariat général, mais peu importe, on n'a pas trouvé le bon nom, on n'a pas trouvé la direction de la confiance : cela n'a pas de sens. Mais en même temps, il faut le faire. Donc nous avons décidé d'appliquer ces grands principes que j'ai réussi à faire un peu monter, comme on dit dans le nouveau français, depuis dix ans dans l'entreprise, uniquement parce que personne ne s'y intéressait. C'est l'indifférence qui a permis l'indépendance. On a développé des programmes dans une sorte d'indifférence sympathique, empathique. « Après tout, s'il fait cela, ça n'a pas l'air mal. Laissons faire. » Et donc cela a permis de développer. Et maintenant que tout cela existe et que l'on a un nouveau PDG qui reconnaît que tout cela est important, cela a son importance et son efficacité. Par l'intermédiaire de notre action territoriale, fondation et d'autres programmes qui réunissent de l'ordre de 4 à 5 millions d'euros par an, quand même – ce n'est pas énorme mais ce n'est pas totalement négligeable –, on arrive à avoir une action de coopération économique et sociale forte, avec les populations des territoires, donc avec les politiques, bien entendu, en ne faisant pas de politique au sens politicien du terme parce qu'en plus de cela, il y a des changements de majorité autour de chez nous assez fréquents donc cela ne serait pas une bonne idée d'être politiquement orientés, et puis ce n'est pas du tout le sujet. On arrive à bâtir des choses.

Augustin de Romanet – et je termine là-dessus – vous a donné tout à l'heure un certain nombre d'exemples. On peut en développer d'autres. Actuellement, je cherche à travailler sur une maison de l'emploi et des formations, un centre de ressources autour de l'emploi. J'ai la plus grande difficulté à convaincre mes interlocuteurs, bien entendu, d'abord parce que, d'une part, j'en ai beaucoup - il y a quatre Départements intéressés et deux Régions administratives, Ile-de-France et Picardie, donc vous voyez que c'est impossible -, et d'autre part, l'idée qui règne sur tout ce qui tourne autour de l'emploi, c'est de mettre les structures de l'emploi là où il y a de la demande, pas là où il y a de l'offre. Moi, je propose de mettre ce qui concerne l'emploi là où il y a de l'emploi, puisque nous avons 87 000 emplois actuellement, sur Roissy-Charles de Gaulle par exemple, avec un taux de reproduction, de création quand tout va bien et de *turnover*, qui fait qu'il y a 15 000 emplois par an à pourvoir. On va donc essayer de développer ce genre de projets, qui sont des projets politiques au sens fort du terme et pas du tout politicien. Cela consiste à dire que nous avons 3 000 emplois par an que l'on n'arrive pas à pourvoir, que les 700 entreprises qui sont chez nous n'arrivent pas à pourvoir. On n'est pas les seuls en France dans ce cas-là, mais c'est intéressant de voir comment l'on peut développer ce genre de choses.

Ça, c'est du territorial, c'est du management de la confiance, c'est de l'investissement pour abattre un certain nombre de barrières. Ce n'est jamais parfait, ni complet. Je voudrais signaler une question dont vous pourriez peut-être débattre cet après-midi, on pourrait en parler dans les questions diverses : c'est la concurrence fiscale entre l'Etat et la philanthropie. Il y a une concurrence de fait, qui fait qu'aujourd'hui, la déduction fiscale est ce qu'elle est, par exemple pour les entreprises, sur le chiffre d'affaires et qu'il est clair que si l'on veut faire plus, il faut trouver des dispositions fiscales plus généreuses, qui viendront

en compétition avec les ressources de l'Etat ou les ressources de tous ceux, y compris les collectivités locales, qui perçoivent de la fiscalité. Comme on le voit bien en ce moment – en tout cas, ce sont les analyses que l'on entend dans les médias – qu'il y a un problème de percevoir vraiment l'impôt, on voit bien que l'on arrive à des limites de crédibilité de la perception. Donc il y a un problème de compétition – je le maintiens et je crois pouvoir le démontrer si l'on va plus loin – sur la ressource fiscale qui n'est pas inintéressante pour les fondations et les activités philanthropiques. Merci.

(Applaudissements)

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup. Vous avez souligné l'importance du management de la confiance ; vous avez parlé d'indifférence empathique qui a fait en sorte que vous avez été longtemps ignoré dans vos travaux. Je pense que nous sommes un certain nombre dans cette salle à comprendre tout à fait et précisément ce dont vous parlez. Et je pense d'ailleurs que si nous sommes là, c'est parce que nous vous comprenons très bien.

Sur ce point, ce qui est très intéressant est que ces deux témoignages, l'un sur la passion, l'autre sur la prospérité, montre bien l'articulation nécessaire, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas d'opposer une passion à la prospérité : ce sont bien les deux faces d'une même pièce dont on parle. Qui dit passion, la transition est bien évidemment toute trouvée pour parler de vous, Guillaume d'Andlau, vous êtes Président fondateur de la fondation Passions Alsace. Très concrètement, votre rôle est de faire la passerelle entre les porteurs de petits projets, souvent invisibles de ceux qui souhaiteraient soutenir des projets innovants - et ceux qui souhaiteraient soutenir des projets innovants - au service du territoire.

5) *Soutenir et valoriser le tissu associatif local*

Guillaume D'ANDLAU, Président-fondateur de la Fondation Passions Alsace

Bonjour. En écoutant Monsieur Bernardini, je pensais à de la musique et j'ai pensé à une vidéo sur *You Tube* que vous avez peut-être vue, d'une expérience faite par le *Washington Post* : On a mis un grand violoniste dans une station de métro assez courue de Washington, avec un Stradivarius qui valait, je crois, quelques millions d'euros ou de dollars. Il a joué le matin. Les gens sont passés, quelques-uns se sont arrêtés pour l'écouter. Il a reçu quelques dollars et la matinée s'est passée comme cela. Tout cela pour montrer que le rôle de la fondation territoriale – et c'est comme cela que j'ai conçu la fondation Passions Alsace – est bien de montrer que l'on vit à côté de choses exceptionnelles, notamment au travers des associations, de personnes exceptionnelles, mais que si l'on ne les révèle pas aux autres, à ceux qui passent, finalement leur action n'aura pas l'ampleur qu'elle pourrait avoir. Et c'est un peu comme cela que j'ai pensé au départ la fondation Passions Alsace.

Juste pour vous expliquer comment cela s'est passé, parce que c'est une histoire aussi un peu personnelle. Je pense que toutes les fondations sont des histoires un peu personnelles. Je me suis retrouvé avec une opportunité qui était la possibilité d'avoir un legs et j'avais décidé de le transformer en un acte philanthropique. Au départ, j'étais parti sur Alzheimer, puisque c'était un peu la raison de ce legs anticipé. Puis je travaillais au mécénat d'une grande banque mutualiste, qui n'est pas rouge mais qui est verte et agricole. Je connaissais bien Béatrice et le travail que fait le Centre Français des Fonds et Fondations. Elle m'avait invité à ce premier séminaire qui a eu lieu à Lille, dans lequel elle nous a présenté les fondations territoriales, telles qu'elles fonctionnaient à l'étranger et aussi la fondation de Lille. Et j'ai trouvé que cet exemple était assez génial. Il ne fallait pas réinventer le fil à couper le beurre mais je trouvais que c'était génial parce qu'elle correspondait à la vie concrète que je vivais sur le territoire dans lequel je vis, qui est une zone au sud de Strasbourg, entre Colmar et Strasbourg, autour du Mont Sainte-Odile, malheureusement connu pour des faits un peu difficiles.

Je vois au quotidien, dans mes engagements associatifs, des associations qui se démènent, des gens absolument exceptionnels, qui font des choses parce qu'ils trouvent que ce n'est pas normal que cela se passe comme cela, parce qu'ils ont besoin de solidarité, parce qu'ils ont besoin de créer des événements pour se retrouver, etc. Quand ils ont besoin de quelques milliers d'euros pour acheter du nouveau matériel, faire quelque chose d'exceptionnel, ces gens-là ont beaucoup de mal à trouver parce qu'ils vivent et ils interviennent sur des territoires très limités. Parce qu'ils ne savent pas communiquer, ils sont là pour faire des choses, ils ne sont pas là pour en parler, et d'ailleurs, ils ne savent pas forcément très bien en parler, ils n'ont pas les réseaux sociaux pour permettre d'arriver à telle entreprise ou à telle personne ou à telle subvention, éventuellement, pour porter leur projet. Face à cela, il y a des donateurs comme moi qui, quand ils ont la possibilité d'avoir une somme d'argent - qui n'est pas forcément aussi importante que celle dont j'avais la disposition - , se disent : « J'aimerais bien faire quelque chose et j'ai un attachement pour un territoire, j'ai un attachement pour un endroit où j'ai vécu, où ma famille a vécu. Finalement, j'ai un peu de mal à trouver des associations, parce que je n'ai pas le temps, j'ai autre chose à faire, je ne les connais pas vraiment. Et puis si j'en connais une – puisque l'on parlait d'Alzheimer, si je connaissais l'association d'Alzheimer à Rhinau, une commune que vous connaissez bien –, Alzheimer m'intéresse mais finalement, que vaut cette association ? Que vaut le travail qu'ils font ? » Peut-être allez-vous sur une association qui aura une plus grande notoriété dans le même domaine, plutôt que d'aller vers cette association. Donc la fondation territoriale doit pouvoir permettre cette intermédiation, cette passerelle entre ces mondes qui chacun, veulent faire quelque chose, qui n'ont pas forcément le même temps, les mêmes envies, mais ont envie de faire quelque chose pour la communauté.

Il m'apparaît donc important que, sur les territoires, on puisse révéler ces associations et ces projets. A la fondation Passions Alsace, on liste les projets. Le donateur peut flécher les projets en fonction des sous-territoires auxquels il est attaché, en fonction des thématiques auxquelles il est attaché, etc. L'idée est vraiment de pouvoir travailler là-dessus. Cela m'apparaît d'autant plus important qu'effectivement, comme on l'a dit et répété, l'Etat et les collectivités ne pourront plus demain mener les mêmes missions qu'ils menaient auparavant. Donc il va y avoir des champs entiers, ou en tout cas des interstices qui vont devenir beaucoup plus larges, où l'intervention du bénévolat, l'intervention des associations, va devenir de plus en plus importante. Moi, je fais le pari que la société va les prendre en charge, parce que l'on n'aime pas le vide et que finalement on va découvrir qu'il y a plein de choses à faire, qu'il y a plein de solidarité et d'humanité là-dedans.

Voilà un peu le projet que l'on s'est donné avec la fondation Passions Alsace et que j'essaie de porter depuis trois ans, avec les exemples très intéressants de ce qui se passe à l'étranger, avec ce que fait le Centre Français des Fonds et Fondations. C'est par ce genre de réunion que je me suis sensibilisé à cette question et je remercie aussi en passant la fondation de Lille qui m'a ouvert largement ses portes pour me montrer comment ils travaillaient et qui m'a aussi inspiré dans la façon dont ils travaillaient.

(Applaudissements)

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup. Très gourmands, on avait prévu un deuxième tour de table mais je pense que cela ne sera pas possible. En revanche, j'aimerais soulever les six facteurs clés qui ont été égrainés tout au long de ces interventions : la confiance, le rôle d'intermédiation, rendre visible et crédible un certain nombre d'actions, l'indépendance, la capacité de financement par la communauté elle-même, et cette fondation, signe de pérennité et de reconnaissance du rôle de médiation. Quel beau programme ! Mais sans doute avez-vous plein de questions, parce que sans doute êtes-vous tous enthousiastes. On doit représenter à peu près toute la France ici donc on va chacun repartir pour créer une fondation territoriale. Sans doute ces premières expériences nous donnent-elles envie de poser un certain nombre de questions. Donc la parole est à vous. Il nous reste une

vingtaine de minutes avant l'intervention du Président Delevoye. Donc la parole est à vous si vous avez des questions. Je suis sûr que vous en avez.



Questions / Réponses

Une intervention de la salle

Je suis Président fondateur d'Eco business Center entre autres choses et de l'Institut du Design Territorial. Ce qui m'intéresse actuellement est de tester sur des territoires français ce que l'on appelle des pionniers qui changent le monde. Il y a eu dernièrement deux jours sur Paris qui montraient des pionniers qui changent le monde, venus du monde entier. Un concours est d'ailleurs lancé sur ce thème. Je voulais savoir si la fondation territoriale, qui me semble être parfaitement le cadre dans lequel on peut faire apparaître ce violoniste secret, non seulement ces artistes, mais surtout ces entrepreneurs locaux ayant des ambitions vraiment quasiment mondiales. Je voudrais savoir si cette intuition était vraie, puisqu'elle semble prouvée par les faits, en particulier par ce qu'ont dit Monsieur Bernardini et Monsieur d'Andlau.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Territoire : lieu d'identification des talents. Qui veut répondre ? Peut-être Guillaume d'Andlau ? C'est une question pour vous, cela.

Guillaume d'ANDLAU

Peut-être à la différence d'autres fondations, on est entré dans une fondation généraliste, c'est-à-dire que nous aidons tous les domaines d'activités, à partir du moment où ils sont d'intérêt général, donc au service d'autrui, que ce soit la culture, la solidarité, la santé, etc. Notre but n'est pas de faire poids sur éventuellement une thématique particulière en disant : « Là, il y a une chose particulièrement intéressante et on voudrait en faire un cas d'école et l'on va l'aider de façon relativement massive pour le faire ressortir. » Moi, j'ai voulu plutôt rester dans un contexte très local et essayer de rendre visible et de révéler ce qui est invisible, pas forcément avec une ambition aussi importante que la vôtre, mais à chacun son ambition. Je pense qu'au niveau de ces territoires, ce sont effectivement des facteurs d'innovation relativement importants.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Donc cela peut-être un vivier sur lequel certains projets pourront rebondir après, parce que cette question-là est importante. D'ailleurs Barbara McInnes, vous avez commencé en disant : « On était vraiment tout petits au départ. » Et l'on voit ce que vous êtes devenus. Sans doute avez-vous rencontré au départ des acteurs de territoire et après, d'autres ont pris le relais pour pouvoir donner la dimension que votre fondation a atteinte.

Barbara Mc INNES

I very much liked the image of the Stradivarius. A central role of the community foundation is to bring local players together. A local foundation is part of its community. We are just there; we are part of the community. When organisations have projects they let us know about them. They apply for money and they ask for other kinds of help. We know those organisations and it is very, very rare that any organisation approaches us that we do not already know. When they do we are very curious. We go out and visit them to find out what they are doing. Who is involved? How did they start? We want to know about our local community, and our donors expect us to know. When a donor comes to us with an interest in Alzheimer's or in education for the Aboriginal community, for example, we know where to go. We know how to find a place for them to put charitable money. If they are giving \$50, we know where to send them so that they can have an impact with their \$50. If they are giving \$50,000 we will send them to a different place in order to have an impact.

It is all about helping people have local impact with their donor dollars. We are the intermediary and we take that role very seriously. We have to be serious about how we provide advice and how well we know the local community.

Guillaume d'ANDLAU

Merci beaucoup parce que vous rappelez bien que l'articulation entre les dispositifs eux-mêmes est fondamentale. Il n'y a pas un dispositif qui peut répondre à tout. Ce rôle que peut avoir la fondation territoriale, d'être aussi un lieu d'orientation est sans doute une action tout à fait fondamentale. Francis Charhon.

Francis CHARHON

C'est une question qui s'adresse à nos amis étrangers qui ont une expérience très ancienne de la fondation communautaire. Je serais amené à leur demander ce qui leur paraît les grandes difficultés qu'ils rencontrent, et que peuvent-ils nous donner comme conseils, quel *warning* ils ont pour des gens qui créent des fondations communautaires ou qui se lancent dans quelque chose qui est assez complexe et nécessite de bien encadrer ? Vous avez l'expérience.

Caroline DUCKWORTH

One of the big hurdles for us is that the world is changing around us. We have therefore had to change our structures in the UK. Much of our growth came from managing government-funded moneys and that money disappeared literally overnight around 2006. We have therefore had to re-invent how we go about things. The foundations that were developed during those years of government funding relied on that funding for their sustainability. We had to remind ourselves of what our roots were and why we were set up. We had to create a sustainable foundation from that mix of income sources, being a bridge to the community.

We had to remind ourselves that the community foundation is simply the vehicle for the money to go through. The community foundation itself does not actually do anything other than providing a vehicle for the funding to go through. We have a role to play but it is very important to remember why we are there. It is very easy to get side-tracked by the pots of money available. There was a lot of it at one point and we built a structure around that. We no longer have that problem today but we have to identify what is the equivalent today of money that it is very easy to go after.

We have to remind ourselves of why we are here. We are beginning to develop micro-finance initiatives. We are doing that quite cautiously. My caution would be around being true to your purpose while trying to look for ways to develop and change as the world is changing.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Et vous donnez une clé de succès importante qui est de retrouver ces racines, là aussi, qui est sans doute quelque chose d'extrêmement intéressant, en lien avec cette question du territoire. Barbara McInnes.

Barbara Mc INNES

It is a very, very useful question. You always have to ask yourself: what are your current challenges and what will they be tomorrow? It is more important to look at what will be the challenge tomorrow so that you put things in place today.

Our biggest challenge is to remain relevant. We are very relevant in our community today but our community is changing in many different ways. Demographically, we are changing from primarily born and bred in Canada to primarily an immigrant community. We have to make sure that that is reflected in our staff, and on our boards and committees. We

need to find ways of attracting donors who may have a very different philanthropic tradition in their cultures. We are therefore working very hard to look at the demographic trends.

The other thing that is changing is the difference over the past 26 years of people's sense of the role of an endowment. Today, people who are giving money want to see the impact more immediately. They do not have the patience. They do not necessarily want to have their money set up so that the capital is kept in perpetuity. They may have a different sense of how long an endowment should last. We are therefore now offering all kinds of services for all the donors who want money used in different ways in that respect.

We are also using our endowment – the capital that is invested in the global financial markets – in different ways. We are considering using approximately 10% of that (approximately \$10 million) for investments in the local community – in affordable housing, second mortgages, bridge loans, etc. It would have a financial return and a social return at the same time. We are offering alternative financing in a world where charitable organisations face more and more difficulty in attracting the money they need. We are therefore trying to free up some of the capital – and not just some of our earnings – in order to help in that way.

The other challenge that we or any other community foundation will face as it grows and becomes a centre for trust is meeting the demands for our leadership. We are asked to participate in many, many seminars, consultations and activities where we are seen as an institution that the community trusts. We are very, very small and while the community has a huge amount of trust in us we cannot do it all and we have to make choices. That is a good problem to have, by the way.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Ce qui est très intéressant dans votre réponse est qu'exactly comme Caroline Duckworth – je ne sais pas si vous avez remarqué – elles ont chacune répondu en commençant par une solution. C'est intéressant : on demande quel est le frein et vous répondez par une solution et votre solution est : *remain relevant*. Comment rester pertinent dans un monde qui bouge, si l'on ne se réinterroge pas sans cesse ? Aucun modèle n'est valable pour l'éternité et comment le réinventer chaque jour. C'est sans doute cela d'ailleurs, l'un des succès de la fondation territoriale.

Monsieur, vous aurez la dernière question de cette table ronde.

Guy ROYER

Je suis Guy Royer, Président de la Fondation Actions bleues Solidaires. Nous portons un projet qui est identifiable par une expérience dont Monsieur de la Fondation de Lille a donné en partie une solution en matière de gouvernance. Le sénateur Bailly a lancé comme Président du Conseil général du Jura en 2003, bien avant que l'on parle du *Made in France, Made in Jura*, qui permet d'identifier tous les industriels artisans du Jura qui sont très fiers d'avoir sur leur smartphone, aussi bien au Canada, les nouvelles d'un skieur Jason Lamy-Chappuis, quand il est en exploit aux jeux olympiques ou ailleurs.

Le projet que nous portons, plus généralement, est de créer, sur l'idée de *Made in Jura*, 101 fondations départementales d'initiative. Cela s'inscrit en plein dans cet exemple-là, mais simplement en y apportant quelque chose de précis. On a un gisement phénoménal, tout le monde attend la croissance.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Excusez-moi, c'est tout à fait passionnant, mais quelle est votre question, s'il vous plaît ?

Guy ROYER

On a diffusé un document qui s'appelle « Départements et régions s'unissent pour la croissance ». Il est à la DATAR, il est à la Caisse des Dépôts, il est à la Caisse d'Épargne, il est un peu partout. Simplement, ce que nous envisageons aussi est que pour aider les 30 % de Françaises et de Français qui ont un projet de création d'entreprise, il est là notre gisement. Ce sont des gens qui ne trouvent pas l'écoute. Il a fallu l'autre jour que je me tape dix heures de bagnole pour aller parler au Luxembourg à un vice-président de banque du groupe des Caisses d'Épargne, mais finalement, lui...

Charles-Benoît HEIDSIECK

Nous connaissons bien les limites des systèmes. Quelle est votre question Monsieur, s'il vous plaît ?

Guy ROYER

Justement, j'attends de l'assistance publique de bénéficier d'un mécénat de compétences pour travailler sur ce sujet.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Mais à la table, il n'y a pas d'assistance publique. On n'a que des témoignages de fondations. Que voulez-vous demander à des personnes qui ont fait l'expérience ?

Guy ROYER

Les exemples frappants sont Lille et Monsieur d'Andlau que l'on a connu à l'époque au Crédit Agricole qui est maintenant avec la fondation d'Alsace. Ils sont tout indiqués tous les deux pour travailler à un autre projet dans l'une des 101 fondations. Il y a sept régions de France qui souffrent...

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup. En fait, la question que vous posez est : au-delà d'avoir fait émerger des dispositifs et d'avoir été innovants dans les dispositifs, quelle est la coopération entre les fondations territoriales elles-mêmes ? Merci beaucoup pour cette question parce je crois qu'elle est au cœur de notre sujet. C'est-à-dire que l'on ne peut pas réinventer un modèle tout seul dans son coin. Et là, je vais parler à l'aînée des fondations, autour de la table, c'est la Fondation de Lille : est-ce que cette dynamique de co-construction entre les fondations territoriales, qu'elles soient existantes ou qu'elles soient émergentes, est pour vous un point important ?

Didier DELMOTTE

C'est, me semble-t-il, un peu le rôle du Centre Français des Fonds et Fondations, que de rapprocher les fondations territoriales. Mais ce serait en effet intéressant d'envisager des travaux en commun et de créer des liens peut-être plus étroits. C'est vrai que l'on est un peu les deux pieds dans la glaise. On est dans notre territoire et il y a beaucoup de boulot à faire, à écouter. De toute façon, quand on voit des réunions comme aujourd'hui, on voit tout ce qu'il y a à prendre, en particulier des exemples étrangers. Je crois que le fond du problème, cela a été dit depuis le début, c'est de réussir à catalyser les énergies. Comme cela a été dit tout le long : coopération, confiance et initiative. Et en effet, pourquoi ne pas créer des ponts entre nous, pour se passer un certain nombre d'idées, tout en respectant l'aspect territorial parce qu'il est fondamental, tout le monde l'a dit. On ne va pas faire une super structure. On ne va pas faire une usine à gaz parce que l'on retomberait dans quelque chose qui serait éminemment critiqué.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Même question pour vous, Jean-François Bernardini. L'importance de pouvoir travailler en réseau avec d'autres acteurs, qui tels que vous, s'intéressent aux territoires et à l'émergence des projets sur les territoires ?

Jean-François BERNARDINI

On a lancé il y a quatre ans un programme qui s'appelle : « Devenons artisans de la non-violence. » C'est un Corse qui dit cela. Cela peut prêter à sourire, et en même temps, je pense que c'est très bon pour le caractère. Je crois que dans cette thématique-là, qui fait que la société mondiale, la société planétaire, est confrontée aujourd'hui au prestige de la violence, à la culture de la violence, au langage de la violence..., on a envie de dire que cela nous a semblé extrêmement important dans une Région comme la Corse, qui est au regard des statistiques, d'ailleurs, une Région de France où la violence scolaire est la moins importante, où les taux de violences sexuelles, etc., sont les moins importants aussi, et pourtant, vous savez qu'il y a une grande criminalité dont la presse se fait largement écho.

Je crois que sur des thématiques comme celle-là, aujourd'hui, on a des Allemands, des Belges, des Parisiens qui nous interrogent : comment on a enclenché ce programme-là ? Vous savez qu'aujourd'hui, on parle au niveau de l'éducation nationale, de faire entrer dans les contenus pédagogiques un enseignement à la résolution non-violente des conflits. C'est encore embryonnaire, mais ce sont des signes. Je crois que ce qui nous regroupe, ce sont des thèmes comme ceux-là. Ce qui naît ici peut émerger ailleurs. Très prochainement, on finance des journées de formation à Marseille. On a organisé le 15 mai à la Mutualité, avec la fondation Non-violence 21, une journée porte ouverte à la non-violence ici même à Paris. On travaille aujourd'hui à la formation de formateurs locaux avec des gens qui sont de l'IFMAN Normandie, qui sont de l'Ecole de la Paix à Namur. C'est véritablement montrer à travers un programme précis, qui est pourtant un programme qui dépasse bien évidemment la notion de territoire, mais qui nous concerne tous, combien ces cas d'école peuvent être extrêmement apprenants, pertinents et combien on se nourrit de l'expérience des autres. En trois ans en Corse, on a initié, formé ou sensibilisé à la non-violence 1 % de la population. Je crois qu'il n'y a pas de Région française où ce taux est atteint.

Je crois profondément que si nous avons aujourd'hui une société nationale, une société qui est internationale, une société planétaire, où la culture de la non-violence peut devenir aussi disponible que l'est la culture des armes aujourd'hui, que le service de l'arme aujourd'hui, nous pensons que cela peut véritablement transformer le monde, cela peut transformer les gens. Et la réponse populaire à ce type de programme, ne croyez pas que c'est par la magie d'un artiste, c'est parce qu'il y a une souffrance profonde que ce sont les enseignants qui nous disent à la fin des journées de formation : « Nous sortons transformés. Nous ne sommes pas équipés pour gérer les situations auxquelles nous sommes confrontés aujourd'hui. » Ce sont des familles qui disent : « Je ne peux plus parler à mon enfant de onze ans. » Je crois que ce sont des réalités qui sont planétaires. Ce qui nous rassemble, nous autres fondations – je cite ce programme-là mais l'on pourrait en citer tant d'autres sur l'environnement, sur les solidarités, sur la transmission des savoirs –, ce qui nous rassure, ce qui nous conforte, ce qui nous relie, c'est que ces thématiques-là qui sont préoccupantes, nous les abordons non pas par le discours, mais nous les abordons en passionnés de solutions. C'est comme cela que l'on se définit. Comment on aborde ces problématiques-là, et je m'étonne justement de vivre dans une Région comme la Corse et de voir que depuis trente ans, vingt ans, on n'ait jamais eu l'idée d'initier les gens à la non-violence. Ce serait un laboratoire extraordinaire, pour ainsi dire. La vertu de ce type d'approche des choses nous relie, nous solidarise et nous rend certainement beaucoup plus efficaces.

Charles-Benoît HEIDSIECK

Et vous rappelez que cette action territoriale, loin de s'enfermer sur son territoire, est une démarche en ouverture. Vous nous rappelez à travers les exemples que vous avez cités que cette démarche sur les territoires n'est pas seulement nationale mais elle est aussi internationale et qu'un certain nombre de thèmes, tels que celui que vous avez mentionné, nous y incitent et nous y invite.

Didier Hamon, j'aurais la même question sur cette coopération entre les acteurs des différents territoires, pour s'enrichir mutuellement.

Didier HAMON

Très brièvement. Ce que vient de dire notre ami corse est formidable parce que l'on voit qu'il incarne bien la distinction bergsonnienne classique entre morale ouverte et morale close. Donc vous êtes dans la morale ouverte, c'est très bien. C'est un écueil de la notion de fondation territoriale. Territoriale, territoire, terroir, et encore plus que terroir. Il faut que cela soit pris au sens d'ouverture et non pas de fermeture, parce que sinon, cela devient non pas au service de la communauté, mais au service des communautarismes. Un des écueils sur lequel il faut travailler – je pense que personne ici n'est tombé dedans – est de concevoir des fondations territoriales au sens de la morale close, d'être vraiment limité à un territoire strictement géographique, voire même à une communauté géographique ou autre, parce qu'à ce moment-là, on risque de tomber à l'encontre de tout ce qui anime l'idée même de fondation et de solidarité. Solidarité n'est pas compatible avec morale close.

Jean-François BERNARDINI

J'ai apporté cette photo. Je ne sais pas si elle est visible plus loin. Tous ces points rouges sur la partie de l'Europe montrent tous des gens. La vertu du modèle que nous avons initié est d'être porté aujourd'hui par 3 577 personnes qui viennent de toute l'Europe et au-delà, qui sont pour la majorité pas corses du tout, mais qui disent : « Les thèmes que vous défendez sont planétaires. » Ce sont les points rouges. On en a partout dans toute l'Europe, des gens qui sont des petits porteurs, apportent 20 euros, l'autre apporte une idée, une pharmacienne allemande envoie 500 euros. Je crois que la vertu et la pérennité du projet, pour nous, c'est cela. Cela montre que c'est le peuple qui nous donne la direction. Quand je vais chanter en Allemagne et que je parle de non-violence en Allemagne, où la non-violence est peut-être moins inconnue qu'elle ne l'est en France – la non-violence est en France une illustre inconnue, elle l'est beaucoup moins dans certains pays –, quand je parle de non-violence, le public allemand se lève et applaudit pendant quatre minutes, parce qu'il en a compris les vertus, l'efficacité ; c'est à travers cette manière de communiquer que les gens disent : « Parler de non-violence en Corse, en parler en Allemagne, en parler en Belgique, en parler à Marseille, c'est profondément cohérent. C'est profondément nécessaire. »

Charles-Benoît HEIDSIECK

Merci beaucoup parce qu'en fait, vous rappelez que finalement, tout cela est fondé sur le cœur d'une fondation territoriale et comme le cœur de l'action de bien commun est un engagement des hommes et des femmes derrière cela.

Je pense que si certains d'entre nous pouvaient encore avoir des doutes sur le fait que la co-construction du bien commun était en marche, ils n'en ont plus à l'issue de cette table ronde. Je pense que cette conclusion sur l'importance de travailler ensemble entre nous, sur ces démarches-là, pour renforcer cette dynamique, qui est à la fois très ancrée sur les territoires et de partage en réseau, c'est bien ce qu'a impulsé le Centre Français des Fonds et des Fondations.

Merci beaucoup à eux pour avoir organisé cette journée, parce que s'il n'y a pas des acteurs tels que ceux-là qui permettent ces lieux de rencontre, y compris avec des acteurs qui innovent sur les territoires, finalement tout cela n'a pas de sens. Merci à vous tous.

(Applaudissements)

Maintenant, Président Delevoye, si vous voulez bien avoir la gentillesse de conclure cette matinée très riche.

Ne vous inquiétez pas, je ne vous abandonne pas.

Conclusion de la plénière d'ouverture

Jean-Paul DELEVOYE

Président du Conseil économique, social et environnemental

Je trouve qu'en termes de symbolique, pourquoi doit-il y avoir un intervenant qui doit être à une tribune alors qu'en réalité, je suis comme tout le monde. Il faut arrêter cette notion de suprématie.

Je suis ravi de pouvoir répondre à votre invitation. Je ne sais pas si je suis l'intervenant le plus spécialisé dans le domaine qui est le vôtre. Je voudrais saluer Francis Charhon, puisqu'au Conseil économique social et environnemental, nous avons rendu un avis qu'il a présenté sur la problématique des fondations. C'est un combat que nous menions d'ailleurs sur les fondations à l'échelon national. A un moment donné, c'était très intéressant, la réaction de l'Etat : l'Etat voulait remettre en cours les dispositifs fiscaux que vous évoquiez et mon combat consistait à dire : « Ce n'est pas un coût fiscal, c'est un investissement. » Je crois qu'il faut peut-être essayer de réfléchir au fait qu'en France, on a un génie absolu, qui est de donner la priorité aux réponses et à ne pas se poser les bonnes questions, contrairement à nos amies anglaises ou canadiennes, qui ont une obsession, c'est de se poser la bonne question.

Se poser la bonne question n'est pas : « Est-ce qu'il faut promouvoir la fondation territoriale ? » Non, c'est : « Est-ce que c'est une réponse à une évolution de la société ? » C'est cela, c'est l'aspect pertinence. Et moi, je suis très frappé de voir à quel point aujourd'hui, mon analyse est que nous ne sommes pas en crise, parce que si nous étions en crise, dans quatre ou cinq ans, quand on sortira de la crise, on retrouvera une situation à peu près identique, *ex ante*. On voit bien, les uns et les autres, que quand on sortira de la crise, la société n'aura plus rien à voir avec ce qu'elle est aujourd'hui. La révolution numérique, la révolution de l'énergie, les évolutions comportementales, sont aujourd'hui en train de changer à toute vitesse, notamment pour des pays comme la France, moins pour des pays anglo-saxons. En réalité, ces révolutions qui sont en train de se mettre en place sont un bouleversement total et un renversement total du rapport du collectif à l'individu. Nous voyons qu'aujourd'hui, chaque individu devient de plus en plus libre, de plus en plus créatif, de plus en plus inventif, alors que nous avons l'obsession, notamment quand on regarde les thématiques de la construction des peuples américains ou des peuples allemands, si je comprends simplement la comparaison entre l'Allemagne et la France, l'Allemagne avait une obsession, renforcer les identités régionales pour demander ensuite à chacun de partager en commun ce qui devait faire le *Volk* allemand, la France n'avait qu'une obsession, c'était de renforcer l'identité royale en détruisant toutes les identités régionales qui étaient des contre-pouvoirs. C'est-à-dire que l'on a passé notre temps à tourner le dos à nos diversités, pour renforcer l'unité centrale. Et ce qui aujourd'hui est le contraire même de cette évolution nouvelle qui fait que l'individu va être de plus en plus libre, de plus en plus inventif, mais aussi de plus en plus fragile.

Au-delà d'un changement ou d'un choc de compétitivité, je crois que c'est un choc culturel dont la France a besoin. Si vous acceptez l'idée d'un basculement nouveau, du collectif vers l'individu, on voit bien que la force de l'Allemagne est l'obsession du *process* ; la force de l'Angleterre est l'obsession du résultat ; la force de la France, c'est l'innovation et la créativité. Or, tout notre système éducatif, de l'école maternelle jusqu'à l'école supérieure, est un système qui vous met devant vos échecs et non pas devant vos réussites. Si tu as échoué à l'école, tu es nul ; si ta femme est partie, tu es nul ; si tu as déposé le bilan, tu es nul ; et si tu n'as pas de Rolex, tu es nul. Et le travail est une souffrance. Quand votre femme canadienne vous embrasse le matin, elle vous dit : « Enjoy. » Belle journée. En France, elle vous dit : « Bon courage. » Soyez attentifs à cela. C'est pour cela que je vais revenir sur votre réponse et votre construction.

C'est comme la problématique où l'on est toujours dans une vision judéo-chrétienne d'une punition : on a été déconneurs pendant trente ans, maintenant avec l'écologie, il faut

que l'on paie. Pas du tout, on n'est pas là pour expier nos fautes, on est là pour construire un monde nouveau, comme vous l'indiquiez, où le rapport humain va devenir aujourd'hui plus important que jamais.

Troisième élément, c'est ma conviction : aujourd'hui, nous sommes dans un paradoxe, où l'homme a compris la finitude de la planète, mais paradoxalement, plus il perçoit les limites de la planète, plus il veut reculer les limites de sa vie, sur le plan de la durée de vie, sur le plan des sciences, etc. Donc nous sommes dans des contradictions.

Et enfin, ce qui est tout à fait étonnant est que le collectif, c'est la croyance ; le rapport dominant/dominé qui frappait tous les pouvoirs religieux et tous les pouvoirs d'homme politique, « J'ai décidé, vous obéissez. », c'est terminé. Aujourd'hui, chaque individu ne veut plus appartenir à une église, un parti politique, il veut adhérer, il veut être libre de son choix. Donc aujourd'hui, il ne faut plus obliger à travailler, il faut aimer travailler ; il ne faut plus obliger à apprendre, il faut aimer apprendre. Mais quand vous regardez le cursus scolaire, si vous êtes nul en maths et en français, vous êtes nul. Et l'on ne fait pas émerger vos talents.

C'est absolument incroyable de voir que ma conviction est que nous allons avoir l'émergence de la force des territoires, mais avec un certain nombre de dangers sur lesquels il faut que nous soyons attentifs. C'est la première fois que dans l'Histoire de l'humanité, il y a un décrochage entre la performance économique et la performance sociale. La mondialisation a fait reculer la pauvreté partout, mais c'est plus difficile d'être pauvre dans un pays de plus en plus riche. La mondialisation a fait augmenter, voire exploser, le nombre de diplômés, mais c'est très difficile d'être diplômé et de ne pas avoir de boulot, ou d'être surdiplômé et sous-payé. C'est-à-dire qu'en réalité, nous sommes dans un moment où notre société se construit autour de trois grands sentiments – je répète souvent cela, pardonnez-moi, pour celles et ceux qui ont déjà entendu, mais Lévi Strauss m'avait beaucoup éclairé là-dessus –, on se construit sur les espérances, les peurs et les humiliations. Or aujourd'hui, le champ des espérances collectives a disparu. Le communisme a disparu, la chute du mur de Berlin ; le capitalisme est fragilisé par la chute de *Lehman Brothers*, mais ce qui est terrible pour le capitalisme, c'est que le capitalisme a perdu son meilleur adversaire qui l'obligeait à être vertueux, le communisme, mais il n'a plus de maître. Et l'homme qui croyait dominer la nature voit la nature se révolter et l'homme qui croyait dominer le capitalisme est en train de voir qu'il peut s'autodétruire. Et nous avons un décrochage entre l'actif financier et l'actif réel.

Donc nous sommes à un moment où nous sommes en panne d'idéalisme politique parce que les politiques apparaissent plus comme des porteurs de stratégies de conquête de pouvoirs, qu'un pouvoir au service d'un projet de société, et nous voyons cela sur l'ensemble de la planète. Nous voyons d'ailleurs les grandes difficultés dans les débats politiques américains, nous voyons de grandes difficultés dans les débats canadiens, entre les accommodements raisonnables et le débat aujourd'hui. C'est un sujet qui traverse. Le Québec croyait avoir la solution et il découvre que non, et nous voyons en permanence monter partout, par cette absence d'espérance collective, l'émergence de celles et ceux qui gèrent les peurs, la peur de l'étranger, la peur de l'autre, la peur de l'avenir. Le progrès apparaît en France comme un facteur de risques et non pas comme un facteur d'opportunités.

Mais je dirais que les peurs sont surmontables. Le vrai danger, ce sont les humiliations, parce que quand vous avez la révolte des esprits, elles se canalisent parce que c'est une espérance alternative. Quand vous avez la révolte des humiliés et des affamés, elle est immaîtrisable parce qu'elle est désespérée. Et nous sommes aujourd'hui en train de voir apparaître, ce qui est totalement curieux parce que ce n'était pas leur rôle, que l'ensemble des outils de socialisation sont en train de se fragiliser, le travail, la famille, la religion, que les pouvoirs politiques apparaissent plus comme des facteurs de clivage et non pas des facteurs de rassemblement et que les facteurs religieux sont en train d'être là aussi fragilisés par la montée des intégrismes. C'est-à-dire que ce n'est pas un manque de politique, c'est un excès de politiciens qui nous pose problème ; ce n'est pas un manque

de religion, c'est un excès de manipulateurs. Paradoxalement, le seul facteur de stabilisation, lorsque les managers ont parfaitement compris cela, c'est l'entreprise. Souvent je vois des gens qui sont plus citoyens de l'entreprise que citoyen de leur pays.

Et l'on s'aperçoit que par exemple, dans les trois défis politiques que l'on voit dans l'ensemble du monde, c'est le défi de la démographie et du vieillissement, le choc entre les jeunes et les vieux, les jeunes disant : « On en a marre de payer pour les vieux. », ou le choc des territoires, c'est la localisation des lieux de ressources, etc. mais cela ne nous concerne pas. Le vrai défi politique du XXI^{ème} siècle, c'est le défi de l'hétérogénéité : comment faire vivre ensemble des hommes et des femmes de plus en plus libres, de plus en plus autonomes, mais avec des philosophies et des cultures différentes. Le monde du XXI^{ème} siècle est le monde de la mobilité et c'est donc le défi de l'altérité et le défi de l'isolement. Or, dans l'entreprise, quand vous regardez les managers internationaux, leur obsession est d'être en harmonie avec les pays dont ils ont la charge et ils passent leur temps en permanence à faire vivre des hommes et des femmes de philosophie et de culture différentes. Dans nos pays, le XX^{ème} siècle était le siècle de la différence sociale, raciale, et on a vu arriver des nationalismes. Ce que je crains est que le XXI^{ème} siècle soit celui de la déférence religieuse et donc celui des populismes.

Et ce que je crains, à partir du moment où il n'y a plus de classe moyenne, la lutte des classes est en train d'être remplacée par la lutte des identités. Et l'on voit bien que sur nos territoires, la mixité sociale a explosé, la cité urbaine dans laquelle nous entrons à l'échelon du monde, c'est l'évasion de la réussite et la localisation de l'échec. Et l'on voit bien qu'à partir du moment où le système économique classique, ce que vous évoquiez tout à l'heure, Monsieur, n'offre pas des perspectives de vie, comment empêcher quelqu'un de survivre ? Et si l'école de la République ne me donne pas les clés de mon avenir, et si je n'ai pas de job, comment nourrir ma famille ? Très naturellement, nous nourrissons nous-mêmes des économies parallèles : l'école de la drogue, de la prostitution, qui sur les mêmes territoires, vont apporter des moyens de survie. En effet, l'appât du gain justifie tout, même y compris le fait de mettre la valeur humaine au prix de zéro.

Mais en même temps, si je n'ai plus d'espérance politique, voire d'espérance religieuse, je suis prêt à croire à toutes les espérances alternatives : les évangélistes, etc., sont en train de devenir un succès extraordinaire chez nous, mais aussi les sectes, parce que ce qui est incroyable est que nous sommes dans un moment où nos opinions ne croient plus en rien donc cela veut dire qu'elles sont prêtes à croire en tout. Et que les rapports humains deviendront de plus en plus violents, parce que c'est la lutte des places et la lutte des identités qui font que c'est la prime au plus violent. Les commerces parallèles, l'économie parallèle, c'est la loi du plus fort et la loi du pistolet. La limite des intégrismes religieux, c'est la loi du plus violent. Et comme nous sommes aujourd'hui dans des opinions qui gèrent des émotions plus que des convictions, nous voyons bien aujourd'hui la grande déstabilisation potentielle du monde. Et si j'en reviens par cela, c'est-à-dire que ma conviction sur un taux de croissance faible – je n'ai jamais cru au taux de croissance ni de Monsieur Sarkozy ni de Monsieur Hollande –, je crois que l'on est plutôt durablement rentrés dans un taux de croissance à 1,5 point pendant dix ans. Cela veut dire que là aussi, inversion culturelle. Quand vous êtes sur un taux de croissance à 4 points, vous doublez votre pouvoir d'achat en vingt ans ; quand vous êtes sur un taux de croissance à 1,5, vous doublez votre pouvoir d'achat en soixante-dix ans. Cela veut dire que la génération qui suit ne sera plus une génération de propriétaires, mais de locataires. Covoiturage, colocation, etc.

Et donc la vraie question est : « Peut-on avec moins de croissance et moins d'augmentation de revenus, être plus heureux ? » Il faut que nous réfléchissions à passer de la société de la performance à la société de l'épanouissement, de la société de l'acquisition à la société du partage, de la société du bien à la société du lien ; et l'on va devoir passer dans la notion de résilience sociétale. Ces trente années folles que l'on vient de connaître et qui étaient extraordinaires, où tout était possible – la croissance, l'argent, le

progrès, la technologie, etc. –, nous venons aujourd'hui de changer. La planète ne peut pas supporter une économie. Vous connaissez cela mieux que moi.

Cela veut dire que c'est un moment formidable ! C'est un moment formidable pour celles et ceux qui revisitent des équations. Elie Wiesel me disait toujours : « Quand je sortais de classe, ma mère ne me disait jamais : « Est-ce que tu as bien répondu ? » Elle me disait toujours : « Est-ce que tu as posé la bonne question ? » » Or, nous passons notre temps dans les débats politiques à instrumentaliser les débats politiques parce que l'on préfère le confort des réponses à l'inconfort des questions. Ce qui est intéressant dans votre approche territoriale est que nous voyons bien que dans cette inversion du collectif à l'individu, la créativité se fera sur l'individu. La meilleure entreprise, Steve Jobs et Bill Gates, c'était un garage, une idée et puis ensuite, un réseau. On voit donc bien qu'il faut que nous évitions, nous les Français, ce que vous indiquez, Monsieur, en disant : « J'ai un modèle, je le duplique. » S'il est divers, chaque modèle sera différent parce que chaque territoire sera différent, en évitant ce que vous indiquez Monsieur, de mettre des frontières territoriales. Notre société du XXI^{ème} siècle a besoin d'abolir les frontières et paradoxalement d'augmenter la créativité de l'individu.

Je pense que dans cette approche, dans laquelle vous êtes et dans ces équilibres qui oscillent en permanence dans toutes les sociétés du monde. Les sociétés du monde ont deux limites : l'une, c'est la clôture absolue (je ferme tout), ou l'autre, c'est l'ouverture absolue ; le poids de traditions (je maintiens les traditions, je refuse les innovations) ou au contraire, je mets cul par-dessus tête les traditions et je me lance à fond dans les innovations, ou bien je mets la priorité à l'unité absolue, au détriment de la diversité, ou au contraire, j'accepte le communautarisme absolu et la diversité.

On voit bien que quand on bascule trop d'un côté, la clôture, le droit aux différences et le droit aux traditions, c'est la sclérose. Quand on ouvre totalement, que l'on est dans l'innovation, c'est au contraire l'anarchie et le conflit. Donc il faut que l'on trouve de justes équilibres. Et les équilibres se passeront sur la vie locale. L'homme économique et mondial, l'homme social et local. Et l'homme ne peut vivre que par la socialisation, il a un instinct grégaire : il ne vit que par l'autre. Nous devons réfléchir à la construction de son identité. Plus l'identité est forte, plus on peut intégrer l'autre. Notre drame en France est que nous avons une identité faible, tant politique que syndicale. Quand on a une identité faible, on se construit dans le conflit avec l'autre. Et si l'on veut être plus européen, il faut être plus français ; et si l'on veut être plus français, il faut être plus breton, plus corse, etc. Donc les relations vernaculaires, etc., pour accepter de partager avec l'autre. Si je me sens très fort dans mon identité, je sais ce que je peux demander à l'autre, sans qu'il perde son âme et je sais ce que je peux concéder à l'autre sans fragiliser mon identité. A un moment donné où le monde a voulu gommer les identités, nous avons fragilisé les identités et nous avons augmenté la notion de conflit.

On voit donc bien que dans la réponse que vous avez, ce n'est pas une réponse statutaire. C'est que vous êtes un lieu de rencontre, un lieu d'enrichissement par l'autre, autour d'une vision et d'un projet. Sans projet, pas de mobilisation. Sans mobilisation, chacun est consommateur, personne n'est acteur et chacun est irresponsable. On ne peut pas construire une responsabilité collective sur une irresponsabilité individuelle. Or, nous avons créé un esclavage moderne, par la société de consommation, où l'homme vaut plus pour ce qu'il dépense que pour ce qu'il pense. Et l'on voit bien que la mondialisation a fait exploser les frontières, et la fragilité, parce que la souffrance au quotidien est plus intolérable qu'avant. Paradoxalement, nos aînés, dans la société rurale et dans la société industrielle, acceptaient un quotidien difficile, parce qu'il y avait soit la promesse d'un au-delà spirituel, soit la promesse d'une amélioration matérielle, aujourd'hui, on n'accepte plus un quotidien difficile et nous devons être attentifs à cette notion de souffrance au quotidien.

C'est tout à fait étonnant, parce que je reviens sur la révolte des humiliés et la révolte de cette souffrance : quand vous discutez avec les psys, ils vous disent : « Il y a dix ans, 80 % des malades déprimés qui venaient me voir, me disaient : « Je suis coupable, ce n'est pas bien d'être déprimé, je me sens faible, je devrais être fort. » et aujourd'hui, 80 %

des malades viennent en disant qu'ils sont victimes, de leur femme qui leur casse les pieds et du patron qui les harcèlent. » On voit apparaître une nouvelle forme de suicide, dont personne ne parle, c'est le suicide après le passage à l'acte de la destruction du système qui vous a mis dans cette situation d'humiliation : je tue mon inspecteur du travail, je me suicide après. Je tue ma femme et mes enfants, je me suicide après. C'est un phénomène nouveau, dont personne ne parle et qui m'interpelle beaucoup.

Cela veut dire qu'en réalité aujourd'hui, la question que nous avons, c'est : est-ce que le système humilie et crée une violence qui peut se retourner contre le système ? Ou est-ce que la fondation, en permettant à chacun d'avoir un projet, d'être entendu, d'être écouté et de partager, n'est pas capable de permettre à quelqu'un de reconstruire des espérances territoriales ? Mais en évitant le problème dans lequel vous pourriez tomber, c'est d'avoir là aussi la soif de consommation de la fondation. C'est-à-dire : « J'ai un projet, il est forcément intelligent, il faut le prendre. » On est tous un peu hypocrites dans cette affaire : on est tous pour défendre le politique à condition qu'il défende mon intérêt personnel. On voit bien que nous avons besoin de refabriquer le bien commun.

C'est assez curieux de voir que les citoyens vont avoir aujourd'hui une conscience mondiale. Donc au-delà du débat bien public et bien privé, il faut que nous fassions émerger la notion du bien commun : l'air, le climat, la dignité de la personne humaine, le respect de la personne humaine. Mais on ne peut pas respecter l'autre si l'on ne respecte pas soi-même. On voit bien que toutes nos problématiques, c'est que dans la fondation, cela ne peut pas être uniquement un outil de connexion entre celui qui a de l'argent et celui qui en a besoin. L'argent n'est qu'un moyen, la fondation n'est qu'un moyen. C'est le projet qui est important.

Et forcément, vous devez être des perturbateurs, des innovateurs et vous aurez comme adversaire le système. Quand j'entendais tout à l'heure le directeur d'Aéroports de Paris dire qu'il se bat sur deux Régions, quatre Départements et qu'il a 7 000 emplois à offrir et qu'il ne trouve pas, cela m'énerve ! Oui, mais pourquoi ? Parce que nous sommes tous là aussi hypocrites. Dans un changement et dans une mutation, quel est le premier sentiment ? La résistance au changement. Parce que si j'avais une demande à faire au niveau des fondations au niveau d'autres : pouvez-vous aider les responsables politiques, les responsables administratifs, voire les responsables économiques, à faire preuve de suffisamment de recul, de suffisamment d'objectivité et de suffisamment d'honnêteté, pour accepter d'ouvrir un débat dont peut-être l'une des conclusions sera la remise en cause de leur statut social et de la structure sur laquelle ils assoient leur pouvoir ? Oui, mais cela vous concerne aussi, tous. C'est-à-dire qu'en réalité, on est dans une société où l'on a du mal à voir ce qui se passe et l'on se dit : « Moi, ce qui m'intéresse, c'est que les autres bougent, pas moi. » Et l'on voit bien que l'on est tous dans des équations : on a tous un vieillissement de la population et l'on continue à faire des maisons de retraite à 2 000 euros par mois, quand le niveau moyen de retraite est à 900 euros. On est tous pour régler le problème d'urgence des étudiants, avec des systèmes et des textes qui font que l'on répondra dans cinq ans. On refuse les bungalows, parce que l'on dit que c'est du logement du pauvre. On est tous pour 100 % de logements handicapés, et pas pour le fait qu'un handicapé, systématiquement, aura un logement adapté, donc on a 15 % d'augmentation de plus sur les logements et donc on abaisse l'offre de logements. Donc on a toute une série d'équations qui en fin de compte nourrissent le système et pas forcément l'individu. Ce sont des choses totalement passionnantes, parce que cela veut dire qu'il faut que nous revisitions ce qui fait lien entre nous, dans toutes nos différences, dans le respect de l'autre.

Dans votre débat sur la non-violence, ce qui m'intéresse n'est pas tellement la non-violence, c'est de faire émerger le respect de la vie humaine et le fait de respecter l'autre, donc de me respecter moi-même. Ce qui m'étonne le plus, dans un certain nombre de gens de violence, ce n'est pas tellement que l'homme ou le gamin soient violents, c'est que si on lui demande pourquoi il a tué untel : « Je ne sais pas, je voulais paraître dans les journaux. » On voit bien que nous sommes dans un moment où la société de consommation est arrivée à un paroxysme où l'homme vaut plus pour ce qu'il dépense que

pour ce qu'il pense. Et nous avons perdu le sens des convictions et nous sommes en train de vivre des émotions. Il y a des choses aussi à soutenir dans le renfort de l'identité, c'est que toute société a besoin de grands récits, a besoin de retrouver le sens de son Histoire, y compris dans les communautés autochtones du Canada. Or, nous avons quitté le sens de l'Histoire. C'est important pour un Corse de connaître son Histoire corse, ce qui le fonde. C'est important pour un nordiste, pour un sudiste. Or, on a gommé aussi les fondements même.

Je trouve que tout ce qui sur le territoire va émerger est aujourd'hui quelque chose qui va donner la fertilité, l'innovation, la force du pays. Et nous sommes dans un moment incroyable là aussi – et je terminerai là-dessus sinon, je suis trop bavard – mais regardez en France le paradoxe que nous avons : quand vous regardez tout ce qui se passe sur le terrain – et vous êtes des témoins de cela –, cela bouge de partout, cela fusille de partout et les jeunes sont aujourd'hui non pas un problème, mais une source d'innovation. Et les vieux ne sont pas un coût, ils sont aussi innovants que les jeunes. Mais ce qui se passe, c'est que si vous prenez tous les optimismes locaux et que vous ramenez cela dans vos valises à Paris, vous arrivez à un pessimisme national. C'est étonnant, on se flagelle. Intellectuellement, on aime tout ce qui est noir, alors que tout ce qui brille est sur le territoire. Si je prenais une image peut-être un peu osée, nous sommes en train d'avoir une fertilité locale et une stérilisation nationale. Et donc nous avons absolument besoin de mettre en place cette force des territoires, non pas dans la contestation du pouvoir central, mais dans le renforcement du pouvoir central. La France a besoin d'être riche de ses diversités, non pas pour contester son unité, au contraire, mais pour valoriser ses talents et ses potentiels.

Et cela nécessite aussi que vous bougiez les frontières. En France, on est talentueux que si l'on est polytechnicien. Regardez ce qui se passe sur l'école. J'entendais tout à l'heure quelqu'un qui parlait de l'école. L'obsession des Allemands, l'obsession des Américains, l'obsession anglo-saxonne, est de faire en sorte que l'élève soit un bon citoyen. L'hypocrisie française, c'est de faire en sorte qu'au nom de l'égalité des chances, l'école sorte surtout des élites. Et donc on fusille ceux qui échouent, et ceux qui sont au milieu... Et même nous, les parents. Moi, je voulais la suppression des notes. La première résistance venait des parents qui voulaient savoir si leur gamin avait plus que le voisin. Donc nous avons besoin aujourd'hui de retrouver sur le territoire premièrement la capacité que vous avez d'échapper aux contraintes nationales ; deuxièmement, d'échapper au carcan des normes nationales ; troisièmement, de mettre en place une innovation qui est la contestation même de l'offre nationale ; et quatrièmement, de créer des mouvements qui font que les gens vont adhérer, parce que plus la mondialisation fait bouger les frontières, plus on a besoin de proximité (les copains, les amis, les parents, la famille), plus on a besoin d'affectivité de proximité.

Notre monde, paradoxalement, avec les nouvelles technologies, se parle de plus en plus et s'écoute de moins en moins. Je fais venir Matthieu Ricard demain, pour parler de son livre, *L'altruisme*. J'avais été frappé par deux chiffres. Il y a une étude américaine depuis vingt-cinq ans, sur l'analyse des étudiants américains. En 25 ans, plus 30 % de narcissite : moi d'abord. Mais en France, on en est un peu là. Quand j'étais président des maires, j'avais parlé du racisme social. C'est-à-dire : je suis d'accord pour partager, sur le dos de l'argent public, parce que comme je n'ai pas beaucoup, je n'ai pas envie de partager. Or, quand vous allez dans les pays africains ou dans les pays du Maghreb, que vous disent-ils ? Ils vous disent : « Il y a de la pauvreté chez nous, beaucoup de pauvreté. Mais il n'y a pas de misère, parce que l'on partage. » Nous, non seulement il y a de la pauvreté, mais il y a aussi de la misère, parce que l'on ne partage pas. Et je trouve que quand vous parlez de micro-crédit, ce qui m'intéresse n'est pas le micro-crédit, c'est de permettre à un individu de pouvoir assumer sa survie. Ce qui est intéressant est que dans la résilience sociale que nous évoquons souvent avec Boris Cyrulnik, c'est l'évolution des sociétés, c'est-à-dire comment aider la société norvégienne à dépasser le traumatisme qui est le sien d'avoir nourri en son sein un assassin comme Breivik ; comment aider la résilience de la société japonaise qui découvre le drame de Fukushima ; comment aider la

résilience de la société française qui découvre brutalement que la splendeur de son passé ne garantit pas la splendeur de son avenir. Notre contrat social, qui était basé sur la cohésion sociale, doit évoluer vers la vitalité sociale.

Et ce qui va faire la force d'une société, ce n'est pas le contrat social, c'est sa vitalité sociale. C'est la force de ses solidarités de proximité. Et c'est au cœur même de vos fondations territoriales. Plus vous serez proches, plus vous permettrez d'être complémentaires d'un système social qui doit évoluer chez nous, non pas à gérer un dossier, mais à accompagner une personne à surmonter une difficulté, quand votre job à vous, à côté de cela, c'est accompagner une personne à surmonter les difficultés de créer son projet. Et je trouve que c'est assez fabuleux. Vous êtes un peu ces révélateurs de talents. C'était Saint-Exupéry, voyageant dans ce train qui amenait vers les camps de déportation et voyant cet enfant blond, disait : « Combien de Mozart on assassine ? » Et je trouve que c'est cela qui est assez extraordinaire. Cela veut dire que quand vous avez un système qui neutralise la possibilité pour quelqu'un d'être socialisé par le travail, quand vous avez aujourd'hui un drame souterrain dont personne ne parle, c'est la famille monoparentale, d'une femme seule avec un mari qui ne paie pas, qui a demandé la garde alternée pour ne surtout pas payer la pension, une femme qui est tellement fière qu'elle se bat mais dont les charges sont supérieures, c'est un drame absolu. Et que le vrai souci de notre société, c'est que l'on a réglé aujourd'hui la fatigue physique, on sait épargner la fatigue des corps, mais on est entrés dans la fatigue psychique et là, on ne s'en rend pas compte. Le drame, c'est le stress, c'est la fragilité psychique et c'est là où les solidarités de proximité peuvent apporter un phénomène d'accompagnement, un phénomène d'écoute, un phénomène de retrouver la dignité. Au-delà d'un outil, au-delà d'un problème uniquement de finances, c'est clair que l'un des défis financiers, c'est mobiliser l'épargne privée pour accompagner des politiques d'intérêt public parce qu'il n'y a plus d'argent public. C'est vrai que ce que vous disiez tout à l'heure sur Passions Alsace, si j'ai un peu d'argent, je veux avoir la traçabilité, je veux voir le crédit. Ça aussi, c'est votre force. Si vous avez une fondation qui a pignon sur rue, je ne suis pas compétent, je veux savoir à qui je fais crédit. La confiance est le besoin absolu de la stabilisation de nos sociétés. Et donc le crédit de votre fondation est un élément déterminant. J'ai besoin aussi d'avoir la traçabilité, c'est aussi votre job, en termes de fondation. Et je veux avoir le retour d'investissement et l'exemplarité, pour ensuite faire des petits et que votre vocation est de faire en sorte que les projets vous échappent, parce lorsqu'ils réussiront, ils deviendront de dimension telle, européenne ou mondiale, qu'ils échapperont à leur créateur. C'est la réussite de leurs projets.

Donc je trouve assez fabuleux aujourd'hui que la Caisse des Dépôts, que le Centre Français des Fonds et Fondation, vous fassiez émerger ce que je vais faire avec le Président de la République et Reporters d'espoir que nous hébergeons chez nous. Le Président de la République va venir chez nous avec Reporters d'espoir pour la France des solutions. Evidemment, on en a choisi, discuté avec sept personnes qui ont sorti des projets innovants, pour expliquer au Président : « Soyez un libérateur d'initiatives, libérez les forces locales et le pays peut rapidement retrouver espérance en lui-même. » Notre problème en France est dans notre tête et dans notre culture. Et je trouve que là aussi, vous pouvez nous aider à relever ce défi : comment retrouver le moral pour des gens qui n'en ont pas, retrouver un débat culturel et intellectuel sur l'optimisme et non pas sur le pessimisme et faire en sorte que la vitalité des territoires ne soit pas la contestation de l'Etat central. Merci.

(Applaudissements)

Charles-Benoît HEIDSIECK

Après cette riche nourriture intellectuelle, je vous propose que nous allions maintenant vers des nourritures plus terrestres pour se sustenter.

Nathalie Wierre, Centre Français des Fonds et Fondations

Juste un petit instant d'attention pour vous dire qu'un buffet est servi à l'extérieur. Cet après-midi, les échanges continuent autour d'ateliers. Trois ateliers sont au programme. Je vous demande de vous répartir dans les salles pour favoriser les échanges et les commentaires. L'atelier 1 aura lieu dans la salle Grenelle : une fondation territoriale, pour quoi faire ? L'atelier 2, ici. Et l'atelier 3 en salle Bourgogne. Bon appétit.

Atelier 1 : Une fondation territoriale, pour quoi faire ?

Modérateur et rapporteur : Isabelle LAUDIER

Responsable Scientifique de l'Institut CDC pour la Recherche

Philippe SERIZIER

Responsable du pôle « analyse et prospective » au sein du service de la stratégie territoriale et des partenariats à la Direction du développement territorial et du réseau à la Caisse des Dépôts

Liste des intervenants :

Pascal LECCIA, Bénévole de l'Association pour une Fondation de Corse

Astrid BOOS, Présidente de la Fondation Caisses d'Épargne pour la solidarité et Présidente de la Fondation Solidarité Rhénane

Stéphanie IOAN, Responsable du Fonds de dotation Bordeaux Fraternelle et Solidaire

Denis PELOUSE, Trésorier de Mécènes Catalogne, Fondation d'entreprises réunissant 35 entreprises fondatrices sur le département des Pyrénées-Orientales

Claire BASTIDE, Conseillère technique mécénat à la CCI de Perpignan et chargée de communication à la Fondation d'entreprises Mécènes Catalogne

Philippe SERIZIER

Je suis Philippe Serizier, de la Caisse des Dépôts. Je suis un des deux animateurs de cette réunion. Je vous rappelle que l'articulation des trois ateliers est simple. Le premier est sur le thème : « pourquoi une fondation territoriale ». Nous y sommes. Le deuxième est : « Avec qui travaille une fondation », et le troisième : « comment faire émerger un collectif territorial ».

Le principe de l'atelier est qu'il y aura des intervenants en liminaire, auxquels nous poserons des questions successives, et il faudra un temps de respiration avec l'ensemble de l'atelier, parce que cela peut susciter des questions, des exemples analogues ou contraires. Nous aurons un allumage par les différents intervenants que je vais vous présenter, et une réaction de la salle si cela doit avoir lieu. Nous avons à peu près une heure et demie pour faire un tour complet de cette question du pourquoi une convention.

Les intervenants qui vont participer à l'atelier sont Pascal Leccia de l'Association pour une Fondation de Corse, Madame Stéphanie Ioan, Responsable du Fonds de dotation Bordeaux Fraternelle et Solidaire. Nous avons aussi Claire Bastide, Fondation Mécènes Catalogne, ainsi que Monsieur Denis Pelouse.

Isabelle LAUDIER

La présentation n'a pas été complète. Est présente également Madame Boos, Présidente de la Fondation Caisses d'Épargne pour la solidarité, fondation ayant une activité en propre et étant une fondation en capacité d'abriter (fondation abritante). Elle est également Présidente d'une des fondations abritées, la Fondation de la Solidarité Rhénane.

L'idée est d'organiser la session en deux temps de questions : D'une part, interroger les intervenants qui ont très aimablement accepté de participer à cette session, sur leurs activités, afin de comprendre les missions des différentes fondations que nous interrogeons - Nous ferons un premier tour de table sur cette première question, ainsi

qu'un échange avec la salle. Le but serait d'avoir peu près cinq minutes de réponse pour cette première question -. D'autre part, nous procéderons à un deuxième tour de questions sur les raisons pour lesquelles une idée de fondation territoriale a émergé, pour répondre aux besoins pris en charge par ces structures, pourquoi une fondation territoriale.

L'intérêt de cette session est de comprendre en quoi une fondation territoriale va répondre à des besoins spécifiques, en quoi cette structure est complémentaire des autres statuts, des autres acteurs des territoires que nous connaissons habituellement.

Philippe SERIZIER

C'est la valeur ajoutée d'une fondation territoriale par rapport aux acteurs classiques, puis avec réaction de la salle pour compléter.

Isabelle LAUDIER

Pour ce deuxième tour de table, nous aurons également cinq minutes par intervenant. Nous commençons avec vous, Madame Boos, pour la présentation à la fois de la Fondation Caisse d'Épargne pour la solidarité, puis spécifiquement de la Fondation Solidarité Rhénane.

Astrid BOOS

En 1999, au moment de la privatisation des Caisses d'Épargne, a été créée une Fondation pour la solidarité, dont l'objet a été tout simplement le prolongement de la vocation d'intérêt général des Caisses d'Épargne née dès leur création en 1818 à savoir la lutte contre l'exclusion. La FCEs est opérateur et conduit un réseau de 107 Etablissements de santé ou handicap en France (5.500 salariés) d'une part et d'autre part un réseau de lutte contre l'illettrisme. Elle héberge 10 fondations régionales.

La deuxième question, si j'ai bien compris, c'est le pourquoi. Je passe donc directement à l'objet de la Fondation Rhénane qui s'inscrit exactement dans l'objet de la fondation abritante, à savoir la lutte contre l'exclusion. La Fondation Rhénane soutient le Cancéropole du Grand Est, et finance un site d'échange patients/cliniciens/malades international en partenariat avec la Région.

Deuxième axe, la lutte contre l'illettrisme. L'action de lutte contre l'illettrisme, telle qu'elle est dispensée et conçue par la Fondation, ne consiste pas à apprendre à lire et à écrire, puisqu'il s'agit de jeunes entre 16 et 26 ans qui ont suivi un parcours scolaire. Il s'agit de leur redonner l'appétence et goût à construire leur avenir.

Troisième axe : nous avons décidé d'associer tous les acteurs régionaux et de procéder par appel à projets pour ce qui concerne le mécénat pur. L'un des appels à projets a porté sur : « De l'adolescence à la vie professionnelle pour une insertion réussie ». L'année suivante : « Les initiatives solidaires innovantes », en 2011. Et enfin, la troisième, la thématique de l'aide aux aidants et organisons des conférences sur les thèmes précités.

Siègent au Comité de gestion de notre Fondation Régionale des personnalités qualifiées, professeurs en gériatrie, professeurs en oncologie, en lien social ou en humanisme. Pour l'ensemble de ces actions, notre fondateur, la CEA, met cinq personnes à disposition, puisque nous favorisons à tous les étages le mécénat de compétences. Nous nous appuyons sur de très nombreux bénévoles issus du Sociétariat de la Caisse d'Épargne d'Alsace, des Associations de lutte contre l'exclusion, et des institutions locales

Isabelle LAUDIER

On reviendra sur le complément d'intérêt de fonctionner pour vous à la fois comme mécène, mais également en fédérateur, en appui des dispositifs existants. Nous allons maintenant écouter Pascal Leccia, Administrateur à l'Association pour une Fondation

Corse, qui est une association de configuration de la fondation. Première question, quelles sont vos missions actuellement ?

Pascal LECCIA

Bonjour à tous, je suis très content d'être parmi vous aujourd'hui. Qui était là ce matin lors des mots du Président ? A peu près tout le monde. Je serai beaucoup moins poétique dans la façon de faire, je vais juste être un peu plus descriptif sur les activités de l'association. L'Association pour la Fondation de Corse est une association d'intérêt général. Pour l'instant, elle a peu de moyens, mais beaucoup de projets sollicités. Aujourd'hui, l'Association pour la Fondation de Corse travaille autour de cinq grands projets :

- un projet sur la solidarité internationale, auprès d'une association qui se trouve au Brésil et qui lutte contre l'esclavage ;
- un projet sur l'accès au savoir qui est l'organisation de conférences ouvertes gratuitement à l'ensemble des personnes qui le souhaitent, sur des sujets de société, de santé, des sujets divers en Corse. Parmi les membres qui ont été invités à témoigner en Corse, on trouve François Vaillant, Rédacteur en chef de la revue Alternatives Non-Violentes. Pierre Rabhi que vous connaissez peut-être, de l'Association Colibris. C'est un accès au savoir qui est donné à toute la population qui souhaite y participer avec les moyens de l'Association pour la Fondation de Corse.
- Ensuite, la non-violence, je pense que vous en avez entendu parler aujourd'hui. Je ne ferai pas encore le lien entre Corse, non-violence, etc., mais on a compris que certains voyaient un paradoxe, d'autres voyaient un espoir très important. Concrètement, ce programme de non-violence prend écho dans la formation de formateur dans un premier temps, et après, ces formateurs vont dans des collèges, dans des lycées, pour faire une intervention pédagogique auprès des élèves et les aider dans la vision et dans l'action, en montrant qu'il est possible de résoudre les conflits de manière non violente.
A ce sujet, une circulaire a été faite par le recteur de l'Académie de Corse, demandant que les portes des collèges et lycées soient vraiment ouvertes à ce programme. Il y a donc vraiment une interaction importante avec les universités et les groupes scolaires. A ce jour, plus de 4 500 personnes (jeunes et adultes) ont reçu une formation en non-violence.
- Ensuite, un programme sur le développement de la langue corse, et le fait qu'elle puisse être partagée et pratiquée par le plus grand nombre. Il y a eu des appels à projets dans ce cadre-là, avec des sites Internet pour avoir des systèmes de traduction en ligne assez rapide. L'exemple le plus proche aujourd'hui est la traduction en langue corse d'un ouvrage qui s'appelle « Ferdinand le Taureau ». Si vous avez l'occasion de lire « Ferdinand le Taureau », sachez qu'il existera bientôt en Corse. C'est un ouvrage plutôt pour des enfants, mais qui permet, d'une manière ouverte et proactive, de proposer une autre solution qu'un livre écrit en langue française. C'est un plus.
- Le dernier axe de travail de l'association pour la Fondation de Corse est l'environnement. On parlait de taureau à l'instant, je vais vous parler de chevrete. Il y a un très gros programme sur la sauvegarde de la chèvre de race corse, qui est une espèce menacée. C'est une vraie espèce menacée qui a ses caractéristiques propres et qui a ses problématiques propres en Corse, que ce soit en termes de maladie ou en termes de subvention. Elle a été faiblement subventionnée par rapport à des programmes plutôt liés aux bovins. Donc diminution forte du cheptel, et aujourd'hui, l'action concrète de l'Association pour la Fondation de Corse est de participer à une pépinière de chevrettes. L'Association rachète des chevrettes à des bergers, plutôt qu'ils vendent le cabri pour les fêtes de fin d'année ou pour Pâques. Elles sont mises dans une pépinière gérée par l'ODARC, l'Office de Développement Agricole et Rural de la Corse, plus un groupement d'éleveurs. Là, on voit bien les différentes implications dans la société. Une fois qu'elles ont mis

bas plusieurs fois, les chevrettes sont revendues aux éleveurs. Se passe ainsi un renouvellement du cheptel, tant au niveau de la santé que du nombre de têtes de bétail.

Il y a également un très gros programme, toujours dans la partie environnement, qui s'appelle Terranea. C'est la sauvegarde d'une châtaigneraie qui est pluriséculaire en Corse. L'Association pour la Fondation de Corse a participé à financer une association qui permet de réhabiliter cette châtaigneraie. Lorsque j'ai connu le projet, je ne voyais pas vraiment l'intérêt, mais ce sont des arbres absolument exceptionnels. Certains font plus de 10 mètres de circonférence, et vous en trouvez tous les 10 mètres. C'est donc vraiment un endroit assez exceptionnel. De cette sauvegarde, l'attrait qu'il y a pour la société civile, c'est qu'aujourd'hui, des gens sur ce territoire, sur Pianellu, en Castagniccia, il y a aujourd'hui des bénévoles. Face aux 5 500 salariés de ma collègue Astrid Boos (Fondation Caisse d'Épargne pour la Solidarité), nous avons une salariée, Sarah, qui travaille également énormément pour l'ensemble des projets. Là, ce sont des bénévoles qui ont décidé de faire une pépinière de châtaigniers bien identifiés. Aujourd'hui, il y a même des concours entre les uns et les autres, au sein du village de Pianellu, à celui qui va faire le plus de boutures possible. Cela a un intérêt, parce que cela participe aussi à du reboisement et à la protection de l'environnement. Cela amène aussi un lien fort dans les villages, parce que les anciens vont apprendre aux jeunes à bouturer. Cela amène donc du lien, et en plus, la châtaigneraie corse aujourd'hui, peut-être comme d'autres châtaigneraies en France, est touchée par un insecte qui s'appelle le cynips, qui réduit considérablement la production de châtaignes. Cela peut donc avoir aussi un intérêt économique. Je viens du monde de l'entreprise, je suis bénévole au niveau de l'association. Cela a un intérêt économique, parce qu'aujourd'hui, la châtaigneraie en Corse est une très grosse filière agroalimentaire, que ce soit de la farine, des beignets, enfin toutes les préparations culinaires que l'on peut faire. Cela a donc non seulement une résonance au niveau du lien social, au niveau de la protection environnementale, mais également des filières économiques. C'est donc vraiment une association d'intérêt général, et c'est dans ce but-là qu'a été créée l'Association.

Isabelle LAUDIER

Merci beaucoup. Nous écoutons maintenant Stéphanie Ioan, déléguée générale du Fonds de dotation Bordeaux solidaire. Quels sont les domaines d'intervention du Fonds de dotation ?

Stéphanie IOAN

Tout d'abord, merci d'être là pour débattre de ce sujet-là avec nous. Je pense que le « bébé » de la salle est le Fonds de dotation, parce qu'il a juridiquement un an, et nous nous sommes vraiment mis au travail il y a six mois. La question du « pour quoi faire ? » est une vraie question. Je vais avoir des difficultés à parler du « pour quoi faire ? » sans parler de comment le Fonds a émergé. Et je vais vous parler de ce que nous voulons faire, et de ce que nous allons commencer à faire très prochainement.

Que veut-on faire ? D'abord, nous voulons être un acteur du développement du territoire. Je pense que c'est notre cas à tous, et nous voulons être un catalyseur de générosité pour et avec le territoire, avec l'envie de s'attaquer aux interstices. Nous avons entendu parler ce matin des interstices qui existent entre les différentes politiques des collectivités sur telle ou telle thématique. Il y a souvent des interstices avec des besoins particuliers sur chaque territoire. Ces interstices peuvent être parfois les mêmes, mais aussi souvent différents. Nous voudrions nous attaquer à nos interstices. Nous voulons donner du souffle aux personnes qui œuvrent sur le terrain, parce qu'on voit bien que l'innovation naît très souvent sur le terrain par rapport à un besoin. Tel quartier, telle thématique, un groupe de personnes motivées pour trouver la problématique se crée, crée

la solution, et c'est là où nous pouvons intervenir avec les financements, avec les compétences pour voir le jour et changer d'échelle. Il y a toujours cette idée de changement d'échelle qui est là quand on parle d'initiatives très locales comment nous pouvons amener des initiatives locales, des initiatives plus globales, plus pérennes, plus efficaces.

Je ne vous ai toujours rien dit sur ce que nous faisons en termes de mission. Nous sommes dans le champ du social, du solidaire, avec deux piliers qui se font face, qui sont d'une part lutter contre les précarités, parce qu'il y a de nombreuses précarités. Là, nous sommes plutôt en curatif. Puis d'autre part, développer du bien vivre ensemble, un objectif de cohésion sociale, et là, nous sommes plutôt dans du préventif, c'est-à-dire comment faire en sorte que certaines précarités ne se créent pas. Je pense par exemple à l'isolement, que ce soit pour les mamans solos, les personnes âgées, ou certains enfants. Si on a bien travaillé au développement de la cohésion sociale, peut-être qu'on aura moins à soigner les maux. L'idée est donc d'avoir une société où chacun puisse trouver sa place, et nous construisons des projets dans ce sens. Je vais vous donner quelques exemples un peu concrets.

Isabelle LAUDIER

Peut-être juste un exemple d'action en termes de lutte contre la précarité et un autre exemple en termes de prévention, en termes de cohésion.

Stéphanie IOAN

Je vais vous en donner deux qui sont parmi les quelques premiers projets dont nous avons décidé, la semaine dernière, le financement en conseil d'administration. C'est un projet sur le bien vivre ensemble qui s'appelle « Une accorderie solidaire », qui est fait en partenariat avec la Fondation Macif. C'est un concept qui nous vient du Québec, et l'idée est de mettre une monnaie d'échange dans des quartiers défavorisés pour lutter contre la précarité. Cette monnaie d'échange, c'est le temps. On entend beaucoup parler de système de libre-échange, mais là, cela va beaucoup plus loin. Une heure de couture vaut une heure de ménage, une heure d'informatique, une heure de bricolage, une heure de jardinage, ainsi de suite, chacun ayant des compétences personnelles souvent cachées. Nous mettons au milieu de ce système un Accordeur qui accorde les gens, et son premier travail va être d'aller chercher des gens isolés. Ce type de système existe, il fonctionne très bien par lui-même sur du bénévolat dans les quartiers où tout va bien, mais dans des quartiers très défavorisés, cela ne se fait pas tout seul, parce que les personnes sont isolées et ne viendront jamais d'elles-mêmes, parce que les personnes (notamment les personnes âgées) ont peur. Parce que les jeunes qui habitent en bas de l'immeuble sont assimilés à des délinquants, donc jamais on ne leur ouvrira la porte. Ces jeunes-là ne se rendent pas compte qu'ils peuvent apporter un service en informatique par exemple. La maman qui est toute seule avec ses quatre enfants, elle pense qu'elle n'a pas le temps, alors qu'en fait, si elle prenait trois en même temps en soutien scolaire, l'autre maman pourrait faire les courses, et ainsi de suite. Il y a vraiment besoin de faire cette mise en lien pendant les premières années, avant que le projet puisse être autonome. Des expériences pilotes ont déjà été faites sur Paris, sur Chambéry et sur quelques autres lieux en France. Nous travaillons aussi beaucoup sur la question de comment mesurer l'impact que nous allons avoir, quelle va être notre valeur ajoutée sur le territoire. On voit qu'il y a un vrai mieux vivre ensemble, un vrai « sortir de situations de précarité », c'est-à-dire qu'il y a un vrai accès à des consommations qui avant n'avaient pas lieu, n'avaient pas compté. Les gens n'avaient pas les moyens financiers de réparer, maintenant, ils peuvent le faire en proposant autre chose. Puis c'est un projet où, au fur et à mesure, les accordeurs, les participants prennent le pouvoir au conseil d'administration qui prend son autonomie. Si ce projet fonctionne, après, nous pourrions continuer à essaimer en région bordelaise. C'est plutôt un projet sur le bien vivre ensemble, mais nous touchons aussi à la précarité, tout cela est quand même assez lié. Un autre projet qui nous tient beaucoup à cœur parce qu'il est très innovant, nous sommes partis de ce constat à Bordeaux comme dans toutes les

grandes villes. Il y a un effet de « ville centre » qui concentre les précarités. C'est très criant à Paris, c'est pareil à Lyon, à Toulouse, enfin c'est pareil dans toutes les grandes villes. Le taux de famille monoparentale, qui est quand même un des gros sujets aujourd'hui, est bien supérieur en ville. 80 % sont des mamans, donc les mamans, mais aussi les papas, reviennent en centre-ville pour des questions de survie à ce moment-là. On voit bien que les jeunes en errance se concentrent autour de la gare. Les grandes villes sont donc très inégalitaires, on y rencontre de très hauts revenus et des situations de misère dans la rue.

Comment fait-on avec cela ? Là, c'est un projet qui s'appelle « TAPAJ », Travail Alternatif Payé à la Journée. C'est clairement une alternative à la manche. Ce sont des jeunes qui sont trop éloignés de l'emploi pour pouvoir passer de la rue, puisque la plupart vit dans la rue, et quand on vit dans la rue, la plupart du temps, on vit aussi avec des addictions. Ce n'est pas toujours le cas, mais souvent. On ne peut donc pas passer de ce stade-là à un stade de chantier d'insertion comme cela. Il faut créer un sas intermédiaire pour pouvoir rentrer dans l'univers. Donc TAPAJ est passer contrat avec ces jeunes mois par mois. Ils travaillent d'abord un jour par semaine, peut-être deux. On ne va pas plus loin. Et surtout, on empoche le gain de sa journée à la fin de la journée. Il a donc fallu faire bouger la législation pour cela. On va dans un bureau de poste, et on échange le chèque contre du liquide, parce que concrètement, la question de la survie est quotidienne. Comment je fais pour manger ce soir ? Où est-ce que je fais dormir mon chien ? Nous sommes vraiment sur du très concret. Puis une réhabilitation personnelle où finalement, on se dit qu'au fur et à mesure, les jeunes se rendent compte que par rapport à une journée de manche, on a gagné la même chose, ou un peu plus, mais on a été utile, on a été dans une équipe. On a une suite, et c'est donc un sas pour les emmener vers de l'insertion. Une réflexion est justement en cours pour avoir une phase chantier d'insertion. C'est un projet pour lequel il y a autant de besoins de financement, tout ce qui va faire vivre le projet, que de commanditaires, c'est-à-dire quels travaux pour les jeunes. Il faut aussi trouver des partenaires de ce point de vue-là.

Peut-être un dernier exemple de projet qui me tient à cœur, puisqu'on les a rencontrés récemment, c'est un projet qui s'appelle « 60 000 rebonds ». Bordeaux est la ville pilote, mais cela va aller sur dix villes. L'objectif est d'accompagner des entrepreneurs post faillite, deux ans après leur faillite, à rebondir professionnellement, et notamment à recréer leur entreprise. Nous sommes clairement sur de la précarité. Beaucoup des entrepreneurs que nous avons croisés parlent de banque alimentaire, pas de chauffage à la maison, comment faire pour l'éducation des enfants. Ce sont des situations qui sont très compliquées. Et puis aussi d'échec de situation de traumatisme personnel très lourd. Donc comment fait-on pour les accompagner dans un rebondissement, une nouvelle vie pour eux ? Il faut d'abord commencer par réhabiliter la personne avant de pouvoir réhabiliter un projet professionnel. Là aussi, c'est un projet qui nous a beaucoup plu.

Voilà, je vous en ai dit un peu plus sur le fonds. En gros, toujours sur ces deux sujets, lutter contre les précarités, et le bien vivre ensemble, nous allons financer des projets innovants, issus du local, principalement et prioritairement des associations locales qui n'ont pas d'appui national, qui ont peu les moyens de s'en sortir par elles-mêmes. Nous avons un impact social mesurable, parce que nous avons besoin de rendre compte et de pouvoir à chaque fois optimiser. Nous pensons que c'est aussi un mieux travailler pour les associations et les organismes que nous accompagnons. Puis nous allons toujours privilégier le développement de l'autonomie, la pré-construction avec les bénéficiaires. Cela fait partie des valeurs fortes.

Isabelle LAUDIER

Merci beaucoup. Maintenant, la quatrième expérience, le quatrième exemple dont nous discutons ensemble. Il s'agit de la Fondation d'entreprise Mécènes Catalogne qui réunit 35 entreprises fondatrices dans le département des Pyrénées-Orientales. Pour cela, nous avons un duo, Denis Pelouse qui est trésorier de Mécènes Catalogne, et Claire Bastide, chargée de la communication de la fondation, mais également conseillère technique

mécénat à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Perpignan. Que fait Mécènes Catalogne ? Ce qui est intéressant, c'est qu'on est peut-être dans un autre champ, celui de l'entreprise, qui complète donc les exemples que nous avons eus à cette tribune.

Denis PELOUSE

Tout à fait. Bonjour à tous. Effectivement, nous sommes en duo, donc nous n'aurons que deux fois 2,5 minutes. Nous sommes en duo, parce que je suis trésorier de la fondation, mais également élu de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Perpignan qui a quand même été très présente pour nous permettre de naître. Nous avons eu toutes les expériences. Nous avons eu une fondation avec une grande maturité, un petit nourrisson, et nous, nous sommes à la phase intermédiaire, nous sommes en bas âge, parce que nous sommes à trois ans à peu près. Pourquoi cette fondation est-elle née ? 35 entreprises se sont réunies et ont dit qu'elles allaient essayer de faire une passerelle entre le monde de l'économie et le monde de la culture. Je souscris parfaitement à ce qui a été dit ce matin par Monsieur Delevoye. Nous sommes dans cette approche très marquée sur la territorialité de la Catalogne. La Catalogne, c'est un peu comme nos amis de Corse, nous avons dit qu'il fallait pouvoir mettre en avant des pépites comme le Stradivarius dans le métro. Nous sommes effectivement à la recherche de gens qui n'ont pas la possibilité de s'exprimer à travers toutes formes de culture, par la territorialité. La vie économique doit contribuer à mettre en avant ces entreprises et ces communes.

J'insiste sur la partie des chambres de commerce, parce qu'on en a également parlé ce matin, ce qu'il y a de formidable sur le territoire français, c'est ce qu'on a plus de 129 chambres territoriales, soit à peu près 30 000 collaborateurs qui sont tous les jours confrontés de plus en plus à l'Economie Sociale et Solidaire. Cela a été un très bon berceau pour notre fondation. Parce que même si on avait une volonté de créer, il fallait pouvoir la mettre en œuvre, la financer, et avoir des supports. C'est grâce à ces chambres qui sont totalement apolitique ; j'insiste là-dessus, ce côté apolitique est formidable, parce qu'il permet de travailler avec tout le monde, pour le bien du social, de l'économie, sans avoir de parti pris. Nous voulions avoir une liberté au niveau des entreprises membres fondateurs pour pouvoir sélectionner tous types de dossiers. Cela va effectivement de la partie musicale à la partie patrimoniale, à l'architecture, tout ce que nous avons pu évoquer. Je vais laisser Claire brosser les principales actions qui ont été retenues par le comité. Nous essayons aussi d'avoir un comité, parce que nous avons beaucoup de demandes, et nous essayons de faire en fonction des budgets que nous avons.

Claire BASTIDE

Bonjour à tous, merci de nous écouter aujourd'hui. Mécènes Catalogne, c'est 35 entreprises, comme l'a dit Monsieur Pelouse qui ont cherché à intervenir sur un territoire bien précis. L'objectif était vraiment de développer le territoire et son attractivité de manière générale. Pour cela, il a fallu effectivement chercher à contacter ces associations, puisque Mécènes Catalogne a vraiment un rôle de distributrice, ce n'est en aucun cas une fondation opératrice. Elle est en soutien d'associations qui elles sont meneuses et porteuses de projets adaptés au territoire. Mécènes Catalogne, depuis 2010, émet chaque année un appel à projets qui a été le moyen, après réflexion, le plus adapté pour toucher un maximum d'acteurs du territoire des Pyrénées-Orientales. Chaque année, la fondation ouvre ses bras, reçoit un maximum de dossiers. Nous avons en moyenne entre 60 et 70 dossiers qui sont déposés chaque année. Les critères sont effectivement réfléchis. On essaie d'une part de respecter l'homogénéité d'un territoire. Les Pyrénées-Orientales, c'est la côte radieuse, le bord de mer. C'est aussi les montagnes, la plaine, la ville de Perpignan. Il y a donc des choses qui sont importantes aux yeux des fondateurs, c'est que tous les territoires soient desservis par Mécènes Catalogne. Egalement que tous les secteurs culturels soient représentés. Ainsi, chaque année, la fondation met en place entre huit et dix projets, dix partenariats qui sont des projets aussi bien avec des festivals, des rénovations de chapelles, des actions menées sur des actions de sensibilisation

auprès des scolaires par rapport à la musique, par rapport au patrimoine du département. Cette action permet maintenant de dire que nous avons également accompagné beaucoup d'acteurs culturels du territoire, qui n'étaient pas forcément habitués à avoir des interlocuteurs tels que les entreprises, et surtout pas 35. C'est encore différent pour un porteur de projet d'une association d'aller faire du porte-à-porte auprès d'une entreprise, et d'aller contacter un collectif de 35 chefs d'entreprises rassemblés. Nous avons donc fait beaucoup d'accompagnement, nous avons essayé de faire beaucoup de choses, comme participer à des actions de formation. De manière générale, le territoire des Pyrénées-Orientales a vraiment avancé sur le mécénat culturel, et sur cette notion de partenariat.

Nous avons aussi amené de très belles choses qui sont des effets leviers, qui étaient l'objectif du départ. Par exemple, des projets qui étaient vraiment sans partenaire à l'origine, quand ils sont arrivés à la porte de Mécène Catalogne, de très belles idées. Beaucoup de choses, mais pas encore de moyens. Ils ont séduit les entreprises par leur aspect innovation, puisque les entrepreneurs de ces secteurs associatifs rejoignent complètement les entrepreneurs chefs d'entreprise sur l'aspect innovation. Nous voyons des porteurs de projets par exemple le Filaf qui est un festival international du livre d'art et du film. Il est arrivé à la porte de Mécènes Catalogne avec des idées, beaucoup d'énergie, et il est reparti avec le soutien d'une fondation d'entreprise, ce qui a permis de débloquer des fonds au niveau du Conseil général, du Conseil régional et de la DRAC par la suite. Trois ans plus tard, ce projet que nous accompagnons encore rayonne de plus en plus sur le territoire. C'est un petit peu une des grandes fiertés de Mécènes Catalogne. Nous partons donc sur différentes actions, et nous sommes vraiment sur un rôle d'accompagnement de ces opérateurs de territoire qui sont au plus proche de proposer des solutions pour participer à certaines activités, et être sur de la complémentarité d'action avec les entreprises et les associations.

Isabelle LAUDIER

Merci beaucoup. Avons-nous une série de questions à ce stade ?

Martine TRIDDE-MAZLOUM

Merci beaucoup. Je suis Martine Tridde-Mazloum, et je suis en charge de l'ensemble de la politique de mécénat de BNP Paribas, entre autres de ses 15 fondations. Une question par rapport à ces 35 entreprises que vous animez, que vous rassemblez, que vous fédérez, j'imagine. Sur ces projets, chacune cherche-t-elle à s'identifier à un projet, ou est-ce un mécénat collectif ? Si c'est un mécénat collectif, il n'y a donc pas la recherche de l'image d'une entreprise associée à un projet. Par ailleurs, je voudrais saluer le fait que parmi tous les témoignages que nous avons entendus, vous êtes le seul à intervenir dans le domaine culturel, et j'imagine artistique, et cela fait du bien. Merci.

Monsieur Aucy

Je travaille dans une agence régionale en Ile-de-France, l'ARENE, Agence Régionale de l'Environnement. J'aurais voulu connaître les motivations de ces entreprises mécènes. C'est vrai qu'on parle souvent des fondations d'entreprise de grands groupes, mais les PME sont encore insuffisamment informées sur les possibilités fiscales qu'offre le mécénat, alors qu'en général, ce sont des entreprises familiales, qui ont donc peut-être un lien plus immédiat avec le territoire où elles sont implantées, le midi, très souvent. Qu'est-ce qui a fait que 35 entreprises, sur les milliers qui existent, ont pu franchir le pas du mécénat ?

Denis Pelouse

Festival du vivre d'art et du film. Je vais être bavard, comme Monsieur Delevoye ce matin. Dès lors qu'on est sur la territorialité, on est sur l'identité, et c'est vrai que c'est une formidable passerelle qu'on a voulu mettre en exergue, parce qu'on peut toujours être considéré, en tant qu'entreprise, comme un modèle qui fait du profit. Non. Comme l'a dit la dame de la BNP, il y a d'autres choses, d'autres valeurs, c'est un beau mariage de la

culture d'entreprise et il est nécessaire, parce que dans l'entreprise, on a besoin d'avoir de la culture, cela nous fait du bien. Ceux qui pratiquent la culture ont besoin de notre soutien. Nous étions un groupe de chefs d'entreprise, et nous avons dit : « Il faut qu'on construise quelque chose, parce que nous sommes dans cette analyse de position où les focus sont de plus en plus rares. Nous avons une nouvelle ère qui nous attend, se positionne-t-on ou pas ? Y va-t-on ou pas ? » Nous avons dit : « Nous allons commencer ». Nous sommes partis avec 250 000 euros et nous avons commencé à forcer la porte. C'est ce qu'on disait ce matin, il faut trouver les personnes qui sont là, dans des territoires formidables, et il faut les mettre en avant. C'est donc tout simplement une réunion de chefs d'entreprise. On veut être apolitique, on veut faire quelque chose pour la culture.

Claire Bastide

Je me permettrai de compléter rapidement. C'est aussi, pour beaucoup de PME/PMI, voire TPE/TPI, une solution pratique. C'est-à-dire qu'il y a une volonté de s'investir, et une action de collectif comme Mécènes Catalogne permet effectivement à chaque entreprise sans penser à sa taille, à sa capacité d'action, de s'engager de manière solide auprès d'un projet. C'est-à-dire qu'une petite TPE pourra rarement apporter un soutien de plus de 500 euros par an à un projet, ce qui n'est pas forcément beaucoup. A 35, elles apportent un soutien beaucoup plus important, et se sentent beaucoup plus fortes. C'est peut-être l'aspect collectif qui a donné cette force à certaines TPE de se lancer dans l'aventure aux côtés d'autres entreprises déjà bien mobilisées. Ensemble, elles peuvent faire quelque chose, alors que seules, elles n'auraient peut-être pas pu.

Une intervention de la salle

L'aspect fiscal est passé en second plan.

Pascal Leccia

Je voudrais ajouter quelque chose par rapport à cela, pas forcément par rapport à la Fondation de Corse. Certes, il y a cette notion de profit, une entreprise doit faire du profit, mais après, la question est de savoir comment cette partie peut être redistribuée. Une entreprise devient aussi profitable parce qu'elle a des salariés motivés, des salariés pour qui il y a une certaine vision et du sens à donner. Je vais citer un exemple d'une entreprise dont nous avons parlé dans un autre domaine, un dirigeant d'entreprise qui faisait du nettoyage de locaux, donc *a priori*, des personnels qui n'étaient pas des personnels forcément très intéressés par la culture, sans être péjoratif. C'est une entreprise de Rouen. Ce dirigeant a une culture de l'opéra qui est vraiment très forte. Comment faire, comment transmettre ce goût-là à ces salariés ? En fait, il a proposé à ses salariés de les faire travailler, en plus de leur travail quotidien, à l'Opéra de Rouen. Quelque part, c'était du mécénat de compétences. Moyennant une rétribution, évidemment, mais il a réussi à motiver ses salariés, à leur faire découvrir un nouvel univers, et donc, quelque part, il y a eu un apport pour les salariés, un apport pour l'entreprise, puisqu'ils récupèrent tout un tas d'actions positives par rapport à l'opéra. L'envie d'une TPE ou d'une PME, qui est un domaine que je connais, c'est aussi donner du sens, et quelque part, d'apporter une motivation supplémentaire à ces salariés pour venir travailler tous les jours dans l'entreprise.

Isabelle LAUDIER

Dernière question.

Denis Pelouse

Juste un point pour rebondir sur la question de Monsieur Aucy sur notre fondation. Nos salariés des 35 entreprises bénéficient effectivement de tarif préférentiel pour toutes les actions culturelles. Il y a donc une formidable relation entre les salariés et les actions à mener.

Isabelle LAUDIER

Dernière question.

Dominique Lemaistre

Ma question était pour Bordeaux. Je voudrais savoir d'où était partie l'initiative.

Stéphanie Ioan

Je me suis empêchée d'en parler, parce que c'est la question centrale de ce fonds de dotation. Je suis arrivée quasiment au démarrage de l'aventure, sur une motivation personnelle à rejoindre Bordeaux et le projet de fonds de dotation. Une collectivité territoriale peut être plus qu'indispensable aujourd'hui et faire sens. Pour autant, c'est une initiative du public, donc ville de Bordeaux, crédit municipal, centre communal d'action sociale, qui a créé un outil juridique qui est un fonds de dotation privé, ayant l'interdiction formelle de recevoir des fonds publics, ce qui a un gros avantage, c'est une délimitation très saine entre les finances publiques, collecte de l'impôt, stratégie sociale, politique sociale, et ce qui est de la finance ou fonds de dotation qui va chercher ses propres fonds et qui les redistribue, un peu comme une Fondation de France justement, mais à l'échelle du territoire.

Une intervenante

C'est notre déléguée régionale.

Stéphanie Ioan

Voilà. La première chose à faire, c'est d'aller chercher des fonds. Cela paraît idiot, mais quand le public crée un outil qu'il ne peut pas alimenter, ni en salaire, ni en compétences, ni même en ordinateur, ne serait-ce qu'un simple ordinateur pour travailler, ce n'est pas possible. La première chose à faire est donc d'aller chercher des fonds, de dresser le portrait du projet, et de faire le tour de table des premières entreprises qui ont envie d'entrer dans cette démarche. Après, c'est une question de stratégie de développement, et c'est là où nous avons régulièrement à débattre, bien que je vienne plutôt de l'univers du développement marketing et communication des structures d'intérêt général. Assez vite, on peut être rattrapé par cela, dans le sens où il n'y a pas d'argent, donc pas de projet. Nous sommes un Fonds de dotation créé avec zéro, et nous avons des ambitions territoriales incroyables. La première des choses à faire est donc de poser une stratégie de développement, on va voir pourquoi, dans quel timing, quel choix nous faisons. Certes, on dit politiquement que c'est un outil de participation citoyenne, mais qui va s'en saisir et pourquoi ? Cela pose donc la question de savoir quelle est notre valeur ajoutée sur le territoire, quel est l'impact, pourquoi ce choix de thématique ? Dans un premier temps, sur le projet, et dans un deuxième temps, comment on partage notre gouvernance. C'est pour cela que pour l'ensemble, nous sommes restés très discrets. Nous avons voulu faire prendre la mayonnaise, à la fois trouver les premiers financeurs, trouver les premiers projets innovants, constituer une gouvernance partagée à travers un comité d'orientation que nous avons ajouté à notre Conseil d'administration qui est existant, et où les fondateurs sont très représentés dedans. Nous voulions que le pouvoir d'orientation, de sélection, soit mis dans un organe pluridisciplinaire qui soit vraiment représentant de la société civile, du territoire en fait.

Isabelle LAUDIER

Merci. Nous allons peut-être continuer sur ce thème, pour laisser aussi un temps de parole aux autres intervenants. Une des raisons pour la création est la raison du financement. La nature du financement a été l'une des incitations.

Une intervenante

Cela a été la première motivation de création du fonds, d'apporter des financements sur les besoins locaux.

Isabelle LAUDIER

Nous allons maintenant aborder la deuxième série de présentation qui est : « Pourquoi faire une fondation territoriale par rapport aux enjeux que vous prenez en charge ? ». Madame Boos, quelles ont été les motivations pour la création d'une Fondation Territoriale, pour mener les actions que vous menez ?

Astrid BOOS

Chacun a son histoire et son pacte fondateur. Notre histoire est celle de notre entreprise, les Caisses d'Épargne, créées en 1818 par Benjamin Delessert pour lutter contre l'exclusion dans le domaine de l'habitat (livret A). Les CE sont des coopératives constituées autour de valeurs sociétales fortes. Nous défendons une vision intégrative de la vie en société, où chacun trouve sa place, riche ou pauvre, bienportant ou dépendant.

Initialement, en 1999, la lutte contre l'exclusion revêtait la forme d'allocations de subventions pour projets d'économie locale et sociale la loi prévoyait un engagement annuel dans le domaine de la lutte contre l'exclusion dans le milieu associatif, équivalant à la moitié des dividendes servis aux sociétaires c'est-à-dire environ 60 millions d'euros par an pour toute la France distribuées aux associations opératrices. Nous avons décidé en 2008 de créer des fondations régionales spécifiques pour donner plus de visibilité à notre action. Il a suffi d'une convention qui nous lie à la fondation abritante. Nous avons fait le choix d'une Fondation sous égide de la FCEs pour des questions de facilité.

Quant à notre motivation, nous souhaitons créer des liens entre les salariés, clients et grand public. Il y a eu une formidable mobilisation à l'intérieur de l'entreprise. La promotion du lien social, du vivre ensemble est notre objectif.

Isabelle LAUDIER

Merci beaucoup, c'est tout à fait intéressant effectivement cette recherche d'avoir une vision intégrée des besoins, de l'action, notamment par rapport au dispositif institutionnel en place dans le territoire. Concernant l'association de préfiguration pour une fondation de Corse ? D'ailleurs, pourquoi est-ce encore une association de préfiguration ? Pour des raisons financières ? Quel est l'objectif de créer une fondation territoriale pour la Corse ?

Pascal LECCIA

Pourquoi c'est une association de configuration aujourd'hui ? C'est parce qu'effectivement, il y a une notion de moyens. La question se pose aujourd'hui à propos de l'indépendance des fondations reconnues d'utilité publique à l'égard d'une politique locale. C'est un élément sur lequel nous sommes en train de travailler. Pour reprendre l'histoire de l'Association pour la Fondation de Corse, au-delà de l'histoire du jeune garçon qui va essayer de chercher la musique qu'il a entendue lorsqu'il traversait la forêt ; dans l'intérêt général, nous sommes délibérément et complètement dans l'humain. Je ne sais pas si vous êtes d'accord avec moi, mais nous sommes vraiment dans l'humain. Jean-François Bernadini est quelqu'un qui réfléchit sur les liens entre les gens, qui apporte sa vision des rapports entre les hommes et les femmes. Quelque part, quand on est dans l'humain et dans l'intérêt général, cette fondation est aussi une question d'hommes. Il a donc apporté sa vision par rapport à l'environnement, par rapport aux liens entre les gens en Corse. C'est vrai que quand on parle de notion de territoire, la Corse, géographiquement, est assez facile à délimiter, même s'il y a quand même une diaspora très éparpillée. Il y a le territoire géographique et le territoire d'intervention, parce qu'aujourd'hui, il se veut généraliste et ne se limite pas trop.

Pourquoi créer une fondation ? Nous partons du constat de la grande diversité de composition - puisque finalement, dans la composition de l'association pour la Fondation de Corse, il y a des inactifs, des actifs, des retraités, des jeunes, d'origines sociales différentes - c'est aussi ce qui fait cette richesse de l'association et des projets qui vont être soutenus. Ainsi, venant d'origines et de milieux différents, la capacité des membres de l'association à faire rejaillir des projets de tous types est encore plus forte, cela permet de ne pas se restreindre au seul domaine agricole ou celui de la santé. C'est donc un outil intéressant. D'autre part, pouvoir également redistribuer des fonds vers les associations, être capable de faire que la philanthropie soit locale, soit rattachée à la Corse, est aussi un moyen de financer les associations, comme c'était le cas pour la préservation de la châtaigneraie en Castagniccia. C'est aussi un moyen de répondre à des sollicitations qui viennent de la part de porteurs de projets. A l'heure actuelle, nous réfléchissons à créer des appels à projet, ou en tout cas, des sessions d'études de projets, parce que c'est à la fois le défaut et la richesse de l'association pour la Fondation de Corse qui a beaucoup de sollicitations, mais je ne pense pas être le seul dans ce cas-là. Voilà donc pourquoi nous sommes allés vers une fondation.

Isabelle LAUDIER

Merci beaucoup. Nous reviendrons vers vous, Stéphanie Ioan, pour compléter la présentation de l'origine du fonds de dotation Bordeaux solidaire. Pour Mécènes Catalogne, nous avons bien saisi vos missions. Comment le projet a-t-il émergé dans le territoire ?

Denis PELOUSE

Au niveau du financement ?

Isabelle LAUDIER

Oui, d'un point de vue du financement, puis du projet qui s'est traduit par la création d'une fondation.

Denis PELOUSE

Je change de casquette en tant qu' élu Chambre de commerce. Vous avez vu que le travail qui a été réalisé depuis trois ans est formidable parce que nous avons réussi à passer une convention avec Mécènes Catalogne et la Chambre territoriale pour avoir une délégation de tant d'agents qui se consacrent à nous suivre sur la partie administrative, sur la partie bureautique, sur la partie informatique. Tout cela a été évacué, et c'est très important, cela a été fondateur. Si jamais il y avait des intérêts au niveau des chambres territoriales en France, vous trouveriez toujours un bon accueil, si jamais il y avait une corrélation avec l'économie pour ce développement.

Claire Bastide

En effet, Mécènes Catalogne est né en 2010. La première étape a été fortement impulsée par une collaboration d'institutions, portée essentiellement par la Chambre de commerce et la DRAC, une convention départementale. A la base, c'est vraiment un outil qui a été proposé aux entreprises. Un comité de réflexion s'est constitué de manière un peu informelle, entre plusieurs entreprises qui étaient porteuses de cette idée, la Chambre de commerce, la DRAC, la Chambre des notaires et la Chambre des experts comptables au niveau du département des Pyrénées-Orientales. Ensemble, ils ont monté ce que l'on a appelé le comité de pilotage qui, pendant quelques mois, a réfléchi à ce qui pourrait se faire et comment cela pourrait se faire dans les Pyrénées Orientales.

La première étape a été une convention pour le développement du mécénat culturel au niveau du département, qui mobilisait vraiment officiellement ces quatre institutions autour de ce projet de fondation interentreprises. Il était tout de suite question d'une fondation d'entreprise, justement parce que l'idée et l'initiative venaient aussi de ce noyau dur de

mécènes que l'on retrouve toujours au sein de Mécènes Catalogne. Suite à cette convention, un travail de terrain a été fait, porté par ces institutions et par les entreprises qui se sont faites le porte-parole de tout le territoire, pour proposer cet outil et développer Mécènes Catalogne. La convention a été signée en janvier 2009, et les statuts en juin 2010. Il a donc fallu un peu plus d'un an de travail de terrain pour mobiliser, en bout de course, 35 entreprises autour de ce projet commun.

La fondation d'entreprise a été clairement décidée tout de suite, c'était une volonté des entreprises, puisque contrairement au fonds de dotation, il y avait une notion d'engagement, si ce n'est pas à long terme, au moins à moyen terme. Dans le fonds de dotation, quelque chose leur paraissait plus éphémère, dans l'engagement statutaire en tout cas. Cela a donc vraiment été cette idée tout de suite de créer une fondation interentreprises et de rester sur cet objet statutaire.

Isabelle LAUDIER

Merci beaucoup. C'est intéressant, parce qu'on voit des exemples tout à fait complémentaires. Nous avons l'exemple de la Fondation Solidarité Rhénane qui a émergé, en lien avec le nouveau statut, la nouvelle gouvernance des Caisses d'Epargne.

Nous avons également l'exemple, pour la Corse, d'un projet porté par des individus ayant une vision pour leur territoire. Nous avons une action d'acteurs économiques, avec Bordeaux. Philippe, je crois que tu avais une question spécifique sur le fonds de dotation de Bordeaux.

Philippe SERIZIER

Comme vous l'avez déjà exprimé, comment le territoire donne-t-il sens à votre action ? Il y a effectivement toute une gamme de motivation de départ, la solidarité est en une, effectivement, il y a une histoire particulière comme celle des Caisses d'Epargne. Mais en quoi le territoire est-il un référent et en quoi cela donne-t-il une assise à votre action, donne un peu sa ligne d'action ? Bordeaux est un territoire qui est ciblé sur les territoires de la solidarité.

Sophie Ioan

Nous avons aussi une question de définition du territoire qui se pose. Fonds de dotation Bordeaux Solidaire, nous avons un fonctionnement depuis le départ qui est un fonctionnement itératif. C'est-à-dire que nous avançons par étapes. C'est très pragmatique, progressif. Nous espérons que cela nous permette de ne pas louper trop d'étapes, et surtout, de se poser les bonnes questions à chaque fois. C'est une grande frustration des élus et des équipes opérationnelles au niveau du développement social urbain notamment. Nous constatons que nous sommes du côté associations, mais aussi du côté collectivités. Il y a donc d'abord une grosse frustration de ce point de vue. Il y a l'envie d'aller plus loin et d'innover, et la pensée de créer un fonds de dotation qui serait un fonds d'innovation sociale, solidaire sur le territoire bordelais.

Là-dessus, il y a tout de suite passage à l'action, ce qui est très bien, mais beaucoup de questions se sont posées après. Il y a eu beaucoup de débats sur la notion de territoire. Parle-t-on de la ville de Bordeaux ? Nous avons quand même été créés, à la base, par la ville de Bordeaux. Assez rapidement, la réponse s'est révélée être non : Bordeaux est la ville centre de quelque chose de beaucoup plus global, auquel nous n'avons pas donné de frontière, parce que justement, nous voulons être dans une dynamique d'ouverture. Certaines actions que nous allons avoir à Bordeaux vont porter leurs fruits en dehors de Bordeaux, et des actions hors de Bordeaux vont porter leurs fruits à Bordeaux.

Il y a aussi cette volonté que ce fonds puisse être un fonds d'innovation, et si les expériences sont concluantes, intéressantes, pourquoi pas, à un moment donné, réussir à les basculer dans le droit commun, pour que la ville s'en saisisse et le généralise

beaucoup plus largement. Il y a donc cette volonté. Nous avons donc vraiment fonctionné par étapes.

Philippe Serizier

Monsieur Leccia, vous parliez de territoires géographiques et de territoires d'action. Effectivement, certaines actions dépassent le cadre insulaire. C'est justement cette espèce de résonance avec un territoire foyer qui est celui où l'on expérimente l'innovation, comme le disait Madame Ioan.

Pascal Leccia

Nous sommes nés du territoire, et nous sommes dédiés au territoire. Pour autant, cela ne nous enferme pas sur le territoire. C'est peut-être difficile à appréhender, mais nous sommes nés du besoin du territoire et il faut pouvoir faire plus, parce que les besoins sont là. Nous sommes là pour le territoire, parce que nous pensons aussi, un peu à l'instar de ce que vous faites, qu'il faut inviter dans la danse des mécènes, qu'ils soient particuliers ou entreprises. Souvent, les entreprises ont plus de moyens, et c'est pour cela que nous allons les voir en premier. Pour qui cela fait sens aussi d'avoir un impact territorial. Des grandes PME qui sont là depuis longtemps ont envie de voir le fruit de leur action, de se dire : « J'ai pu aider cinq créateurs d'entreprise qui étaient dans la précarité, qui gèrent maintenant leur boîte, nourrissent leurs familles ». L'impact local est donc très important.

Claire Bastide

Je voudrais rebondir. En complémentarité, Mécènes Catalogne c' est la proximité, c'est-à-dire le fait d'avoir réussi à engager des PME et des TPE sur des projets que leurs salariés peuvent aller découvrir, qui sont proches d'elles. C'est vraiment cette notion de proximité qui est au cœur de Mécènes Catalogne. Quand nous avons un appel à projets ouvert, nous n'avons pas toute une méthode d'évaluation, de sélection. Nous sommes concentrés sur une évaluation d'impact sur le territoire des projets proposés. Nous sommes bien sûr sur des projets qui peuvent revenir, nous ne fixons pas les choses, mais à un moment, il faut avoir un retour, une proximité, un contact entre ces entreprises et ces porteurs de projets pour rentrer dans un partenariat. Nous avons vraiment soutenu exclusivement des projets qui étaient presque à la porte des entreprises mécènes.

Pascal Leccia

Concernant l'aspect « territoire », comme je le disais tout à l'heure, la Corse est relativement bien délimitée géographiquement, même si la diaspora est importante. Aujourd'hui, 90 % des actions se font encore en Corse, ne serait-ce que par rapport au nombre de bénévoles qu'il peut y avoir en Corse. Il y a une certaine facilité à ce que les actions se fassent en Corse. En région parisienne, nous avons organisé le premier « Non violence day » à la salle de la Mutualité à Paris en mai.

A partir d'un territoire géographique au départ, il est possible d'en cibler les besoins, que ce soit sur l'environnement, sur l'alimentation, ou sur la nutrition. Par exemple aujourd'hui, il y a une très grande possibilité de faire de l'élevage. Je rebondis ici sur le programme des chevrettes : beaucoup de bergers et d'éleveurs aujourd'hui se présentent à la Chambre des métiers et de l'agriculture, en disant : « Je voudrais créer un élevage, mais je n'ai pas suffisamment de bêtes en face pour faire des fromages typés AOC ». C'est quand même dommage que ces gens-là ne puissent pas proposer, avec ces animaux, des volumes d'alimentation directement sur place, en Corse. On draine beaucoup d'aliments du continent ou de l'étranger, alors qu'il pourrait y avoir directement une production locale. Je pense donc que cela part de plein de petits constats différents, dont la non-violence. Finalement, avec la non-violence, nous passons d'un territoire d'intervention géographique à un territoire d'intervention par les compétences.

Lors de la journée organisée à Paris, nous avons réuni à peu près 300 personnes, et la transversalité avec d'autres fonds, comme « Non-violence XXI » par exemple, fait que cela a permis d'avoir une résonance beaucoup plus importante. Ainsi, il y a eu des formations sur la non-violence à Marseille, en Vendée, dont Jean-François a parlé tout à l'heure. Cela implique que nous sortons du territoire purement géographique. Je ne sais pas si c'est stratégiquement bon, stratégiquement voulu, mais aujourd'hui, nous avançons comme cela, parce que c'est une thématique qui est bonne et qui est vraiment dans l'humain. C'est donc ce sens-là qui est donné.

Philippe Serizier

Madame Boos, pour compléter la question territoriale, on part d'un mouvement national qui se décline dans des actions territoriales, mais selon vous, que représente la référence territoriale dans l'action de Solidarité rhénane ?

Astrid BOOS

C'est un peu ce que je disais tout à l'heure. Nous avons construit un vaste réseau dans le domaine de la solidarité. Il s'agissait de prolonger cette action en Région, de la rendre plus lisible et visible aussi pour permettre aux uns et aux autres de s'y rallier. C'est pour nous le sens premier. Il faut organiser une péréquation entre les acteurs, leur permettre d'échanger sur les différents sujets dans le domaine du mécénat. C'est de rayonner, d'associer les bénévoles, les salariés des entreprises, en proximité, persuadés que nous sommes qu'il est important de trouver ou de contribuer à concevoir un modèle de société où chacun prend sa place. Nous sommes essentiellement actifs dans le domaine de l'intergénérationnel,

Ensemble nous nous épanouissons dans notre fondation, même si son objet est difficile : la lutte contre l'exclusion. Nous tordons le cou aux stigmatisations, et nous visons en permanence, dans ce que nous entreprenons, une action efficace et durable. A titre d'exemple, nous n'allons pas financer des études sur l'illettrisme, mais nous avons créé un dispositif national et sommes opérateurs, appuyés en cela par les Centres Régionaux de la Défense dans le cadre de la journée de citoyenneté. Nous accompagnons les jeunes en situation d'illettrisme ou "décrocheurs" et suscitons en eux l'appétence pour un retour dans un dispositif de formation ou un emploi. La Fondation Rhénane soutient le fonctionnement de deux antennes (Colmar et Strasbourg), chaque antenne s'appuyant sur un réseau de tuteurs bénévoles formés. D'où l'importance d'intervenir en proximité.

Lien social, Télémédecine, Innovation, Maintien à domicile sont autant d'expérimentations liées à notre objet social que nous soutenons en espérant qu'elles conduiront, à leur maturité, à intéresser le secteur économique et contribuer à stimuler les liens intergénérationnels dans une société en mutation.

Isabelle LAUDIER

Merci beaucoup. Peut-être quelques questions de la salle. Nous arrivons au terme de notre session, mais nous avons encore quelques minutes pour des questions.

Une intervention de la salle

L'initiative de la CCI de Perpignan est-elle une initiative spécifique à votre territoire ou est-ce une démarche plus générale de la Chambre de commerce de se positionner dans le mécénat ?

Claire Bastide

Une charte a été signée par la Chambre nationale des Chambres de commerce en 2005. Elle n'a rien imposé, elle ne fait qu'encourager, et chaque Chambre de commerce se positionne. A titre informatif, nous sommes la « petite sœur » de Mécène et Loire. Nous avons aussi une petite sœur, puisqu'il y a maintenant un mécène Caen Normandie, et la

CCI de Montpellier travaille activement à un nouveau projet. Chaque Chambre de commerce se positionne donc à son niveau, et c'est quelque chose que nous voyons émerger, qui arrive de plus en plus sur le territoire français.

Denis Pelouse

Quand on est sur un territoire avec une Chambre de commerce, on peut se faire valoir de cette expérience-là pour les inciter à se positionner.

Une intervenante

Il faut essayer.

Une intervention de la salle

Sur la notion de territoire catalan, débordez-vous ?

Claire Bastide

Autant que possible. Effectivement, dans les statuts de la Fondation, nous avons inclus des projets transfrontaliers. Pour le moment, nous sommes contraints à soutenir des associations qui ont leur siège en France, pour le bon fonctionnement de la défiscalisation. Pour autant, nous encourageons des structures qui font le pont, qui sont porteuses d'actions des deux côtés de la frontière.

Une intervention de la salle

Interdisez-vous cela pour des raisons fiscales ?

Claire Bastide

Pas pour des raisons fiscales, mais effectivement, c'est compliqué. Nous voyons de plus en plus de porteurs de projets espagnols, qui font qu'il va y avoir un positionnement différent.

Une intervention de la salle

Je représente un fonds de dotation encore plus jeune, c'est la fondation du Musée des Beaux-Arts de Rennes qui vient d'être créé, il y a deux semaines maintenant. J'ai une question pour le fonds de dotation de Bordeaux, puisque vous êtes partis, comme nous, avec zéro euro. Vous avez dit que vous voulez faire appel au mécénat des particuliers. Comment voulez-vous le mettre en place ?

Stéphanie Ioan

Nous le faisons aussi en termes de stratégie de développement. Nous sommes sur un objectif en année 1 à 150 000 euros, à 300 000 euros en année 2 et en année 3, pour être à notre point d'équilibre si on veut en termes de fonctionnement de projet. Quand on a cette volonté de développement, on va d'abord chercher des gros poissons, et les gros poissons, c'est d'abord les grosses PME, en tout cas pour nous, sur le territoire bordelais. Après, il y a des arbitrages entre le don des particuliers et le don de mécènes. Cela nous arrive aussi d'être vraiment dans une fonction territoriale, sans même que cela ne passe par nous. C'est très frustrant. Cela m'est arrivé d'avoir un donateur qui voulait défiscaliser son ISF, qui a fait un don de 75 000 euros, ce qui est quand même assez significatif. Nous avons pris le temps ensemble de passer une journée à faire le tour des chantiers d'insertion de la région, pour que cela reste sur la région, qu'il puisse vraiment avoir un impact local. Même si nous n'avons pas été habilités à recevoir et à redonner, nous avons pu l'accompagner dans sa démarche philanthropique. Les particuliers oui, mais une démarche de *fundraising* auprès des particuliers construite ça a un coût d'investissement que nous ne pouvons pas supporter aujourd'hui.

Actuellement, il y a une vraie réflexion sur la façon de diversifier nos ressources, notamment l'arrondi sur salaire à mettre en place dans les entreprises de la région de plus de 500 salariés. Il y a un certain nombre de réflexions à avoir, mais ce n'est pas forcément le sujet d'aujourd'hui.

Une intervention de la salle

Etes-vous un fonds distributeur ?

Stéphanie Ioan

Oui, tout à fait.

Un intervention de la salle

Je ne sais pas si j'empiète encore sur la question suivante, mais comment votre gouvernance est-elle constituée ?

Stéphanie Ioan

En fonction de l'évolution justement. La première instance est le Conseil d'administration qui est composé de neuf membres, six fondateurs, deux centres communaux d'action sociale, deux Crédits municipal, trois personnalités qualifiées, dont la Banque alimentaire, une association qui s'appelle Promo-femmes et la Fondation Entreprises et Solidarités. C'est difficile d'avoir d'autres personnes qui nous rejoignent. Après quelques mois d'échanges, à aller expliquer le projet aux acteurs, nous avons constitué un Comité d'Orientation qui va avoir un grand pouvoir, à savoir proposer les orientations, sélectionner les projets. Ce comité d'orientation est pluridisciplinaire. On y trouve notamment les plus grands mécènes ou des acteurs sociaux autres que des créateurs. Etre apolitique est important, même si l'initiative ne l'est pas. C'est vraiment une indépendance qui était souhaitée, et qui est indispensable, je pense, au développement du fonds. Puis aussi des universitaires, des sociologues, pour nous accompagner sur le repérage de projets innovants, et pourquoi pas des personnes par rapport à des besoins identifiés. Nous avons avancé comme cela, et demain, pourquoi pas des appels à projets avec des comités spécifiques sur des besoins identifiés comme les familles monoparentales. Nous ferons en fonction de nos moyens.

Une intervention de la salle

Leur demandez-vous de l'argent pour le fonds, et de manière générale ou les associez-vous directement ?

Stéphanie Ioan

Posez-vous la question de l'affectation des fonds ?

Une intervention de la salle

Oui.

Stéphanie Ioan

Cela fait partie des sujets. Nous avons eu un gros débat en Conseil d'administration là-dessus. Pour l'instant, la ligne de conduite est qu'en dessous de 50 000 euros, nous n'affectons pas les fonds, parce que c'est compliqué à gérer et à suivre. Si nous voulons que le comité d'orientation ait du poids dans la sélection de projets, si chaque entreprise choisit son projet, c'est un peu compliqué. Nous essayons de faire un premier tour de table, d'avoir des partenaires pérennes, avec des conventions sur 3 ans, qui nous permettent d'avoir une visibilité aussi sur le projet que nous allons soutenir. Ce sont des choix qui sont faits, mais dont nous continuons à débattre.

Isabelle LAUDIER

Merci beaucoup. Je crois qu'il est temps de passer à la période de restitution. Merci beaucoup aux intervenants.



Atelier 2 : Fondation territoriale et collectivités territoriales

Modérateur : Yannick BLANC

Préfet du Vaucluse, Président de la Fonda

Rapporteur : Guillaume d'ANDLAU

Président fondateur de la Fondation Passions Alsace

Intervenants :

Patrick-G. DUGARD, Délégué Général du programme RSE « Planèt'AIRport » d'Aéroports de Paris et Délégué Général du Fonds de dotation Agir pour le Développement d'Initiatives de Formation et d'Emploi (ADIFE) dans l'est Du Val d'Oise

Patrick HADDAD, Président du Fonds de dotation ADIFE dans l'Est du Val d'Oise ; conseiller communautaire de Val de France délégué à l'emploi

Bénédicte DE SAINT-PIERRE, Vice-Présidente Europe d'United Way Worldwide

Laurence DURAND, Directrice RSE de l'Enseigne La Poste

Yannick BLANC

Bienvenue à cet atelier.

L'objet de cet atelier est de réfléchir et de travailler principalement sur une étude de cas relative à la coopération entre les initiatives privées et les collectivités territoriales. En deux mots, l'enjeu est de comprendre comment on peut acclimater le concept et la logique de la Fondation territoriale, venue de la culture anglo-saxonne, à la culture et aux contextes français.

Lorsque nous sommes allés au Canada avec Béatrice de Durfort il y a déjà cinq ans, nous avons été assez enthousiasmés en trouvant que la Fondation territoriale pouvait répondre aux caractéristiques de la philanthropie française. Contrairement au mythe américain de la grande fondation multimilliardaire, brassant des chiffres considérables, la Fondation territoriale, parce qu'elle reposait sur la coopération de plusieurs philanthropes ou financeurs ancrés dans un territoire, assumant une responsabilité sociale sur leur territoire, nous paraissait bien correspondre au paysage français. On sent qu'il y a plus de potentiel à faire coopérer l'ensemble des initiatives, plutôt que de trouver le modèle économique et social anglo-saxon. La fascination a été d'autant plus facile que, comme toujours lorsque des Français vont au Canada, ils trouvent des Américains qui parlent français et se laissent donc fasciner très vite.

C'était il y a cinq ans, et force est de constater que le modèle peine à s'implanter. Il existe donc tout un enjeu de traduction du concept dans le contexte français d'aujourd'hui. Ce contexte est historiquement peu favorable au modèle de la fondation, car il s'agit d'un objet encore relativement marginal chez nous. Il est, dans la situation contemporaine, exceptionnellement favorable, parce que dans le contexte que nous vivons en ce moment, il y a un remaniement, une recomposition profonde des relations entre les acteurs du territoire.

Pour plusieurs raisons, l'une étant la sensibilité de l'ensemble des acteurs de l'intérêt général à l'ampleur des mutations qui affectent l'organisation de la société et donc la volonté des uns et des autres d'accompagner, et même, si possible, de précéder ces mutations.

Et puis, il y a un facteur qui change profondément le climat sur le terrain. Là, c'est un peu le Préfet qui vous parle. Nous vivons, pour la première fois, dans l'absolu, dans une situation où tous les acteurs publics sont dans une situation de baisse de leurs moyens budgétaire. Cela ne s'est jamais vu.

Autrement dit, aucun acteur public sur le territoire n'est aujourd'hui en situation de faire preuve d'arrogance. Cela change insensiblement, et pourtant de façon extrêmement profonde, le climat de ce qu'on appelle le partenariat dans ce pays.

Le partenariat est devenu le mot-valise, le mot-clé, le mot magique de toute action collective, et de toute action publique. Que ce soit des acteurs de l'Etat, à commencer par le Préfet lorsqu'il doit mettre en œuvre une politique publique décidée par le gouvernement, que ce soit les collectivités territoriales ou que ce soit des acteurs privés, de différentes natures, personne aujourd'hui ne lance un projet, de quelque nature qu'il soit, sans commencer par se demander où sont ses partenaires.

Cette configuration, que l'on retrouve partout sur le territoire, est un phénomène qui n'est pas complètement nouveau – j'entends célébrer le partenariat depuis longtemps –, mais qui est devenu totalement incontournable, car personne ne peut prétendre avoir seul les moyens de son action.

Il me semble que cette obligation à rechercher le partenariat est sans doute ce qui définit le mot de stratégie pour les organismes sans but lucratif, pour les organismes d'intérêt général.

On utilise beaucoup le mot stratégie. Le mot stratégie a une histoire. Il a une origine militaire. A la base, la stratégie permet de détruire son adversaire. Ensuite, il a une origine économique et commerciale. La stratégie enseignée dans les écoles de commerce, c'est comment tirer le maximum d'une situation de concurrence, comment faire mieux que ses concurrents.

Dans le sujet qui nous occupe aujourd'hui, la stratégie, ce n'est pas ça. La stratégie, c'est comment utiliser et faire levier avec les partenaires que l'on peut détecter, trouver, motiver et mettre autour de la table pour agir avec soi.

Voilà, je crois, de quoi nous allons parler cet après-midi.

Autour de cette table, symboliquement ronde, Monsieur Patrick Dugard, Délégué Général du programme RSE « Planè'tAIRport » d'Aéroports de Paris et Délégué Général du Fonds de dotation Agir pour le Développement d'Initiatives de Formation et d'Emploi (ADIFE) ; Madame Laurence Durand, Directrice RSE de L'Enseigne La Poste ; Madame Bénédicte de Saint-Pierre, Vice-Présidente Europe d'United Way Worldwide ; et Monsieur Patrick Haddad, Président du Fonds de dotation ADIFE et surtout, pour ce qui concerne les débats de cet après-midi, Conseiller communautaire de la communauté de communes de Val de France, dans le secteur de l'Est du Val d'Oise proche de Roissy.

Je vous propose d'organiser les interventions de la manière suivante. Nous allons d'abord écouter Laurence Durand sur la façon dont La Poste perçoit, conçoit et organise ses partenariats sur le territoire. La Poste fait partie de ces acteurs publics qui, aujourd'hui, ne peuvent plus se permettre l'arrogance. De ce point de vue, La Poste a vraiment élaboré une stratégie de partenariats territoriales, pour continuer à faire vivre son enseigne sur le territoire, alors que les contraintes économiques l'obligent à une reconfiguration assez profonde de son organisation de production et de distribution.

Après cette première séquence, nous aborderons l'étude de cas de ce Fonds de dotation né d'une initiative d'Aéroports de Paris dans le secteur de Roissy. Nous écouterons les différents acteurs. Je demande à chacun de faire une intervention liminaire d'environ cinq ou six minutes, de façon à ce que nous puissions ensuite vous relancer, que vous puissiez débattre entre vous si nécessaire, et surtout que nous n'attendions pas les dix dernières minutes pour donner la parole à la salle.

Laurence Durand, c'est à vous.

Laurence DURAND, Directrice RSE de l'Enseigne La Poste

Bonjour à toutes et à tous. Merci de me permettre de témoigner.

Avant de vous parler concrètement de la démarche, il faut que je fasse un petit retour en arrière. En fait, à La Poste, l'Enseigne est un réseau de 17 000 bureaux de poste. La Poste, de par ses missions de service public, a une histoire particulière, et notamment un partenariat fort avec les pouvoirs publics.

Moi, je n'opère pas dans le cadre d'une fondation, mais j'ai toutefois enclenché une démarche partenariale. Il me semblait donc important de vous préciser où s'articulent le privé et les associations avec lesquelles nous travaillons.

C'est un concept de traduction de la Fondation Territoriale qui n'est pas complètement similaire à celui des autres acteurs autour de cette table ronde.

Comme je le disais, La Poste est un acteur majeur des territoires. Cela fait un certain temps que nous n'avons plus cette arrogance en termes d'impact financier. Nous avons, au départ, 17 000 bureaux de poste. Compte tenu de nos missions de service public, il n'était pas question de ne plus avoir ces bureaux dans les territoires, car nous avons une mission de service public qui nous engage à ce qu'il y ait un bureau de poste à moins de six kilomètres de chaque habitant.

Il a donc fallu s'interroger sur la façon de mutualiser pour ne pas désertier les territoires. Une première réflexion a donc porté sur le monde rural. Dans le cadre d'un dialogue avec les parties prenantes, qui sont les mairies dans ce cas, cette réflexion nous a conduits à transformer une partie des bureaux en ce qu'on appelle des points de contact agence postale communale. Dans ces points de contact, La Poste vient s'insérer dans le cadre d'une agence postale. Aujourd'hui, cela représente deux tiers des 7 000 points de contact dans le monde rural.

L'autre forme de partenariat a été le réseau poste commerçants. Dans ce cadre, nous avons eu des échanges avec des buralistes, par exemple. Comme vous l'avez certainement vu, chez certains buralistes, vous avez un univers postal de premier niveau. Cette solution représente un tiers des points de contacts ruraux ;

Dans ce monde rural, nous dirons qu'il y a 15 % du trafic. C'est inscrit dans le cadre d'un contrat de présence postale territoriale, qui associe l' Association des Maires de France (AMF), la Datar et les élus au niveau local. Cela s'inscrit donc dans un dialogue partagé.

Plus récemment s'est posée la question de notre présence au niveau des bureaux de poste, où il y avait une forte densité de fréquentation. La problématique n'était pas tant la fréquentation des bureaux. Là, je parle des territoires en zone urbaine plus sensibles, qui sont fragilisés, où vous avez plus de 500 clients qui entrent tous les jours dans les bureaux de poste. De par notre mission de service public, qui est l'accessibilité bancaire – nous n'avons pas encore parlé de la Banque Postale qui est aussi sous l'Enseigne des bureaux de poste –, nous avons la mission d'accompagner un certain nombre de clients, qui sont bénéficiaires de minima sociaux, dans leurs droits. Nous avons donc la mission de distribuer ces revenus. Ce sont plus de 800 millions d'euros en début de mois, en général, qui sont reversés à un certain nombre de prestataires.

Là, la question est différente. Elle ne concernait pas la présence d'un point physique, elle concernait plutôt l'accompagnement et la bancarisation de cette clientèle, sachant que les vulnérabilités de ces clients dépassent bien souvent le cadre postal. C'est là où nous avons été plutôt innovants, c'est sur cette démarche partenariale avec le monde associatif que l'on m'a demandé de témoigner.

Nous sommes en 2010, et nous nous sommes dit que, plutôt que de travailler seuls, nous serions plus forts avec ces associations dont la vocation est bien évidemment d'accompagner ces clientèles vers plus d'autonomie. Nous avons donc commencé à engager une réflexion.

Ce matin, le maître mot était la confiance auprès des associations pour tester leur envie et leur positionnement sur cet axe.

L'idée, c'est que les associations viennent en renfort de ces bureaux, où il existe une forte fréquentation de clientèle dite en situation de vulnérabilité, pour aider les guichetiers, notamment à certaines périodes. Cela peut être en début de mois, parce qu'il y a les versements de prestations sociales, ou parce qu'il y a les jours de marché, ou parce qu'il y a des événements particuliers dans la ville, pour faire de la médiation sociale dans les bureaux, pour accompagner dans les démarches. Concrètement, vous savez qu'il existe un grand nombre de formulaires. Ces personnes peuvent être fragilisées par rapport à l'écrit, elles peuvent avoir la barrière de la langue, il peut être compliqué pour elles de bien comprendre une notion d'abstraction de calcul. De plus, Elles gèrent leurs comptes, cela peut aussi être délicat.

Toute la force du dispositif aujourd'hui, c'est d'avoir travaillé avec ces associations, pour qu'elles viennent en renfort de ces bureaux. Elles peuvent déléguer des médiateurs, mais elles peuvent aussi, grâce aux outils que nous avons développés, dits outils pédagogiques (petits films, etc.), organiser un atelier collectif sur des illustrations très concrètes de la vie quotidienne, que ces clients peuvent également vivre dans les bureaux de poste.

Aujourd'hui, ce sont plus de 150 partenariats sur le territoire national. Nous avons structuré une démarche en quatre étapes, parce que l'un des facteurs clés de succès, c'était de concevoir cette démarche, c'était l'adhésion des associations au niveau local et national, et c'était toute une filière à La Poste qu'il fallait mobiliser autour de ce nouveau champ, d'où la conception de cette démarche avec des outils un peu clés en main. Nous avons beaucoup formé et nous continuons à former les associations, que ce soit sur des formulaires, mais aussi sur toute la partie pédagogie que nous appelons financière et bancaire.

Par ailleurs, l'un des points facteurs clés de succès, qui est beaucoup plus récent, c'est de pouvoir rendre compte de cette démarche. Nous avons donc entamé une démarche d'évaluation, dont l'objectif est de montrer que cela rapporte non seulement à La Poste et aux postiers – les guichetiers qui exercent au quotidien cet accompagnement des clients –, mais également à l'association, parce qu'elle peut toucher des bénéficiaires qui ne poussaient peut-être pas la porte de l'association au niveau local. En outre, il y a ce qu'on appelle un intérêt général, puisque la personne peut aussi être conseillée sur certains accès aux droits qu'elle n'avait pas en tête, et plus largement au niveau du territoire, en termes d'incivilité. Pour les postiers, nous avons défini un certain nombre de critères et d'indicateurs : pression au travail, etc. C'est parsemé d'avantages.

C'est une étape décisive, cette partie de pouvoir rendre compte des bénéfices d'une telle démarche, qui lie les associations locales et les bureaux de poste concernés.

Un intervenant

Ce matin, j'ai évoqué le fait que 30 % de Français et de Françaises ont un projet de création d'entreprises. Actuellement, La Poste perd des parts de marché avec le courrier et internet. Par contre, vous avez une machine de guerre qui a été préparée pendant trois ans, avec des appels d'offres pour les différents produits avec les autres banquiers de la place, c'est la Banque Postale, qui est un formidable outil de prospection de tous les créateurs de France qui sont dans les petits patelins, au bout de la Corse ou du Limousin. Ce n'est pas péjoratif.

A partir de là, vous avez un autre outil. Vous faites partie d'un GIE informatique où 3 000 personnes gèrent des applications pour la CNP ou pour La Poste.

Il y a un ministre qui a fait l'inscription comme autoentrepreneur en un clic, cela a quand même donné 3 milliards de chiffre d'affaires, avec peut-être des ajustements à faire pour l'autoentrepreneur. Néanmoins, c'est bien là qu'est le gisement. Tous ceux qui n'étaient pas autoentrepreneurs hier, qui vont l'être demain, et qui vont être des nouveaux

clients de La Poste. Répertoirez tous les projets, tous les gens qui disent qu'ils ont une idée innovante, un brevet, peu importe. Régulièrement, La Poste doit les interroger tous les trois mois pour leur demander s'ils ont enfin démarré, s'ils vont démarrer, ce qui leur manque. Réunir les partenaires qui vont leur donner les appuis.

J'ai interpellé un autre représentant de La Poste qui était avec nous tout à l'heure, à qui j'ai expliqué cela, en lui disant que la Banque Postale a le plus gros réseau, 17 000 agences et ainsi de suite, progressivement, va former des gens à l'entreprise. Il y a eu des partenariats passés avec différents banquiers de la Générale pour les immobiliers, et ainsi de suite. Je rappelle quand même que Monsieur Breton s'est élevé contre les prêts que distribuait la Banque Postale. Il y a trois ou quatre ans, la Banque Postale était la seule à faire des prêts immobiliers.

Yannick BLANC

Si je résume, dans votre démarche RSE, y a-t-il aussi un projet de *Business Angel* pour les autoentrepreneurs ?

Un intervenant

Ce n'est pas un *Business Angel*, c'est un dispositif pour les nouveaux créateurs.

Laurence DURAND

En fait, je penserais plus aux financements participatifs, éventuellement. Nous avons développé une plate-forme qui s'appelle *Kisskissbankbank*, je pense que vous en avez entendu parler. Cette plate-forme permet justement à des projets innovants...

Un intervenant

C'est le projet à soumettre à la BCE.

Yannick BLANC

Si vous voulez bien, nous allons essayer de rester dans la logique de notre discussion. Effectivement, la question est intéressante, mais elle n'est pas au centre de votre démarche de partenariats actuellement.

Laurence DURAND

Si, mais je ne suis pas représentante de la Banque Postale, donc il est compliqué pour moi d'en parler.

Je peux affirmer que la Banque Postale est maintenant partenaire des collectivités locales. C'est un axe fort. Et elle sera de plus en plus le partenaire d'institutions plus largement de la santé, etc. C'est un axe sur lequel nous agissons.

Yannick BLANC

Je vous propose de faire confiance au dynamisme de La Poste, parce qu'elle est effectivement dans une démarche de mutation, nous nous en sommes rendu compte. Moi, je voudrais revenir à votre exposé liminaire, pour vous demander une précision, car vous n'avez pas parlé d'argent. Dans votre partenariat, y a-t-il une dimension financière ? De quel ordre de grandeur est-elle ? Quel type de financements investissez-vous ?

Laurence DURAND

De façon globale, consolidés au titre de l'année 2012, près de 3 millions d'euros ont été ainsi transmis aux associations pour subventionner leur action au niveau local. En fait, cela s'inscrit dans le cadre du contrat de présence postale territoriale, qui est renouvelé pour trois ans à la fin de l'année, et que je n'imagine pas que ce champ puisse ne plus y

figurer, parce qu'il est apprécié. Au niveau local, cela dépend des actions de chaque association.

Yannick BLANC

Deuxième question, puisque nous parlons du niveau local et de la politique de la ville, quelle est la place des collectivités locales dans votre partenariat ?

Laurence DURAND

En fait, en termes d'instances territoriales, là, nous nous inscrivons vraiment dans le concept des fondations territoriales, ce sont les acteurs locaux qui font des propositions en termes de partenariat.

D'abord, il y a une première étape qui est le ciblage sur un département des bureaux de poste les plus concernés, des vulnérabilités des clients, car d'un bureau à l'autre, les vulnérabilités ne sont pas les mêmes.

La deuxième étape repose sur des rencontres avec les Délégués du Préfet pour identifier les associations qui peuvent être en réponse à ce besoin territorial.

Puis, la validation s'effectue dans le cadre d'une Commission départementale de présence postale, où siègent les acteurs de La Poste, mais surtout les élus, les maires des territoires concernés. Les associations qui peuvent préfigurer en termes de soutien et de mobilisation peuvent venir présenter.

Ensuite, cette instance valide les associations qui seront sélectionnées et les bureaux qui bénéficieront de ce soutien. Sachant qu'au sein de cette instance – puisque vous parlez de la politique de la ville – sont aussi décidés les investissements d'ordre immobilier, par exemple, la rénovation et la modernisation des bureaux de poste, l'accessibilité des bureaux aux personnes en situation de handicap. Ce n'est pas que le champ de la démarche partenariale au bénéfice des clientèles les plus vulnérables.

Yannick BLANC

Avez-vous des questions ou des interventions sur ce sujet ?

Une intervention de la salle

Sur l'éducation sociale des clients vulnérables, ce n'était-ce pas intégré avant dans les missions de service. N'est-ce pas vu comme une sous-traitance de cette partie pour les associations ?

Laurence DURAND

En fait, l'esprit de service qui anime les postiers, les guichetiers, les gestionnaires de clientèle bancaire est présent. Cela fait partie de leur ADN. Ils ont cette posture en termes d'accueil et de satisfaction de nos clients.

Là où c'est compliqué, c'est dans les bureaux de poste où la fréquentation est telle qu'ils ont l'impression de ne pas pouvoir aller au bout de cette démarche. C'est là où l'entreprise a évolué. Avant, on faisait à la place du client. Le guichetier prenait le formulaire et le remplissait. L'objectif est d'aller plus loin avec les associations. C'est-à-dire d'être dans de la pédagogie, dans des formes de compréhension d'un compte, de la gestion d'un compte au quotidien. Les associations nous aident à aller plus loin, pour que ces clientèles deviennent plus autonomes et comprennent mieux. Nous les orientons, par exemple, vers une association pour qu'ils prennent des cours d'alphabétisation.

Une intervention de la salle

Je comprends. Mais les freins sont parfois dehors.

Laurence DURAND

Au contraire. Allez dans un bureau de poste du 93, au niveau des conditions de travail, les guichetiers sont les premiers soulagés d'avoir cette présence qui apaise le climat dans les bureaux, parce qu'il y a des tensions.

Une intervention de la salle

Les guichetiers étaient plus nombreux auparavant.

Laurence DURAND

Oui, mais il y a moins de clients qui viennent dans les bureaux, parce que le phénomène internet, c'est le phénomène multicanal. Nous avons beaucoup développé les produits. Il y a moins de clients. Nous étions fiers que La Poste traduise par des exemples concrets ce qu'elle entend par développement responsable.

Yannick BLANC

Si je peux me permettre, avant de donner la parole à Guillaume d'Andlau, de reformuler une partie de la problématique. Quand on est dans des territoires où il y a des populations en situation de fragilité ou d'exclusion sociale, quelle que soit la fonction du guichet, le guichet est l'occasion du contact avec l'institution.

Par conséquent, notamment quand ces personnes sont dans des difficultés de compréhension, de maîtrise des procédures, de la paperasse, à partir du moment où l'interlocuteur au guichet n'est pas capable de parler avec elles, toute la problématique du rapport à l'institution s'ouvre. A ce moment-là, quel que soit le professionnel au guichet, que ce soit celui du bureau de poste, celui de la préfecture ou encore celui de la Caisse d'Allocations Familiales, il risque d'être débordé par l'ampleur de la demande. Je trouve que de ce point de vue, votre initiative est bienvenue, car il y a par ailleurs sur ces territoires des acteurs dont la vocation est de remplir cette fonction.

Guillaume d'ANDLAU, Président-Fondateur de l'association Passions Alsace

Juste une précision sur le modèle. C'est vous qui choisissez les associations, avec l'aide des services de l'Etat, vous leur proposez un cahier des charges, et ce sont elles qui répondent à ces critères. Ce ne sont pas les associations qui vous font des propositions en vous disant ce qu'elles aimeraient faire.

Yannick BLANC

C'est une question très importante.

Laurence DURAND

Déjà, nous ne sommes pas dans un processus d'appel d'offres comme dans une démarche d'achat classique. Nous sommes quand même dans une relation qui n'est pas une relation de mécénat dans la relation entreprise/association, toutefois, il y a un cadre qu'on appelle catalogue de services, que nous avons commencé à bâtir avec des associations nationales. Par exemple, les Point Information Médiation Multi Services (PIMMS) ou les associations Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) peuvent, au niveau local, répondre.

Mais nous partons bien du territoire, parce que les situations des bureaux, les fragilités des clients, les associations locales en présence, ce sont ces synergies. D'ailleurs, la décision reste locale. Quant à nous, dans notre boîte à outils, nous avons donné des éléments de critères d'éligibilité. Il faut que l'association soit apolitique, en termes de financement, qu'il y ait une bonne visibilité. Ce sont plutôt des garde-fous qu'un cycle global et un acte local.

Yannick BLANC

Avez-vous d'autres questions sur ce premier sujet ? Je n'en vois pas. Nous aurons peut-être l'occasion d'y revenir. Merci pour cette intervention très claire. On ne peut pas soupçonner La Poste de faire du *social washing*, contrairement aux soupçons qui pourraient être portés sur d'autres entreprises qui auraient besoin d'entretenir un problème d'image.

Nous avons là un exemple chimiquement pur du partenariat stratégique, qui correspond aussi pour vous à un besoin, à un objectif qui n'est pas de la philanthropie pure, mais qui est lié à l'exercice de votre métier, en l'occurrence à votre mission de service public. Je trouve que c'est un bel exemple. Le partenariat ne relève pas seulement du don et du contre-don, il relève aussi de l'intérêt partagé.

Patrick Dugard, nous allons commencer par vous pour parler de l'histoire de l'ADIFE et des relations entre les acteurs de la plate-forme de Roissy et les associations et les collectivités de l'est du Val d'Oise.

Nous commençons par vous, car l'origine de cette histoire, qui va conduire à la création d'un Fonds de dotation, et là nous sommes vraiment très près du modèle de la fondation territoriale, c'est la politique de RSE d'Aéroports de Paris.

Patrick-G. DUGARD, Délégué Général du programme RSE « Planèt'Airport » d'Aéroports de Paris et Délégué Général du Fonds de dotation Agir pour le Développement d'Initiatives de Formation et d'Emploi (ADIFE) dans l'Est du Val d'Oise

C'était la politique, non pas de RSE, parce que lorsqu'elle a été initiée le vocable n'existait pas encore. Je vous renvoie à un temps que les moins de vingt ans ne peuvent pas connaître.

En 1995, Aéroports de Paris instaure une relation avec son environnement, qui est concentrée exclusivement autour des problèmes de nuisances que l'on imagine. Or en 1995, deux nouvelles pistes doivent se construire sur Roissy. Deux pistes, dans l'esprit des gens, c'est le doublement des nuisances, notamment sonores, et aussi une aliénation du territoire, puisque vous savez qu'il y a des zones non *aedificandi* en raison de l'activité aéroportuaire, donc très préjudiciable au développement local, porté par les élus notamment.

Il nous faut changer de registre. Il faut instaurer un autre mode de relation. Et nous nous rapprochons notamment de l'Est du Val d'Oise. Il est assez frustrant de ne parler que de cette action, car elle n'est en fait qu'une parmi de nombreuses autres qui font l'objet d'un programme appelé « Planèt'Airport »..

S'agissant de l'ADIFE, cette histoire commence dans une petite boutique-emploi de Villiers-le-Bel, une ville défavorisée de l'est du Val d'Oise. Dans cette boutique-emploi, on anime des clubs de demandeurs d'emploi et on met en œuvre une méthode canadienne, qui marche très bien à l'époque, l'action associe ADP aux élus des villes de Villiers-le-Bel, Sarcelles, Garges-lès-Gonesse, Gonesse, les mêmes villes qu'aujourd'hui.

Et puis, on se rend compte que les publics que l'on accueille sont en difficulté, qu'ils ont besoin d'être accompagnés, mais on repère aussi une problématique plus lourde. Ce sont les demandeurs d'emploi qui sont en plus grandes difficultés, à la fois en termes de formation, de qualification, mais aussi beaucoup d'entraves sociales. Il faut savoir que dans les publics que l'on accueille, il y a à peu près dix problématiques sociales récurrentes, et chaque individu est confronté à trois d'entr'elles susceptibles d'entraver son emploi, indépendamment de son niveau de formation.

On va comprendre très vite qu'il faut à la fois accompagner ces publics vers l'emploi, mais il faut aussi les accompagner socialement pour qu'ils ne soient pas rattrapés par leurs difficultés sociales dans le parcours formatif qui sera le leur.

Bien sûr, cela a été dit ce matin, l'activité aéroportuaire est un effet d'aubaine. Dans ce secteur, qui est touché par beaucoup de difficultés, mais le Président Haddad en parlera beaucoup mieux que moi, nous avons une visibilité différente. Nous y voyons un atout.

Comment traduire positivement ce que l'on peut voir de négatif ? On dispose à proximité de notre aéroport d'un potentiel de personnels abondant, diversifié, disponible et proche. C'est ça, la réalité. Vous pouvez le traduire en négatif : abondance de chômage, diversifié avec toutes les problématiques culturelles, etc. Pour nous, c'est un atout pour le développement de notre activité, qui demeure en croissance aujourd'hui. Pour autant que nous parvenions à apparier ces populations aux profils de postes d'aujourd'hui et de demain.

C'est à cela que nous nous attachons avec les élus, c'est à rapprocher ces publics que l'on dit éloignés de l'emploi, qui font souvent preuve d'une intelligence quotidienne qui nous surprend. Après notre petite boutique-emploi, nous avons bien sûr changé d'échelle, et nous nous sommes transformés en groupement d'intérêt public.

Le gros avantage de faire un groupement d'intérêt public, qui est une association de droit public comme son nom l'indique, c'est que l'Etat est membre de droit. Vous savez que l'Etat ne peut pas être dans toutes les associations, et je ne sais même pas dans quelle mesure cela serait juridiquement possible. Mais le groupement d'intérêt public prévoit la présence de l'Etat aux côtés des élus locaux et des entreprises.

En 1999, nous créons ce groupement d'intérêt public, et nous allons mixer les moyens à la fois des élus et des entreprises, financiers, mais aussi les moyens en compétences et en moyens techniques, pour réaliser des formations qui vont déboucher, à terme, sur des métiers aéroportuaires. Et puis, cela fait partie des conditions de ce partenariat, pour qu'il soit durable, il faut qu'il soit structurel. C'est-à-dire qu'il faut institutionnaliser les relations entre les parties prenantes.

Nous pouvons les institutionnaliser de deux façons essentiellement. Soit par le biais d'organisations en choisissant le statut ad hoc. Là, nous avons choisi un groupement d'intérêt public après une association loi 1901. Soit vous le faites dans un partenariat conventionnel. Dans ce cas, vous signerez une convention précisant la durée et le niveau d'engagement des parties notamment. Ça, c'est écrit, il faut que cela soit durable et il faut choisir le bon partenariat. Il faut bien sûr qu'il soit utile. Il faut que vous soyez lisible. De quoi s'agit-il lorsque vous accompagnez vers l'emploi une personne qui en est éloignée ? Pour elle, c'est la réduction de son coût social, liée à la valorisation de ce public en devenir. Cette perception de la réduction du coût social, il faut que l'élu la perçoive, il faut qu'il la ressente dans les comptes de son Centre Communal Action Sociale (CCAS). Ça, c'est du concret.

Et puis, il faut être vraiment concret. C'est-à-dire qu'il y a la personne sur le bord de la route, qui a des difficultés à parler français, qui ne sait où elle va coucher le soir, qui ne sait ce qu'elle peut manger y compris sur un temps de pause. Il y a donc une réalité, une prégnance. Il faut ainsi prendre en charge cette personne pour lui apporter des réponses qui lui permettent au moins de poursuivre son projet, même si c'est dans un logement temporaire. Il faut surtout lui apporter des réponses sociales concomitantes à la progression de sa formation, au regard de l'engagement qui est le sien. Imaginez quelqu'un démuné de tout et qui s'engage dans un projet professionnel. C'est un effort considérable. Il faut que les réponses sociales, qui peuvent lever les entraves à ce parcours et le crédibilisent aussi, au regard des autres, soient efficaces.

Les partenaires sont de plus en plus nombreux. Vous ne devez pas seulement mobiliser des professionnels de la formation, vous devez aussi mobiliser des professionnels de l'action sociale. Vous devez les faire travailler de manière synchrone, c'est-à-dire pas au rythme qui est le leur. Parce que si une personne vous dit qu'elle a besoin d'un logement, et que vous lui répondez de s'inscrire sur la liste pour avoir un appartement dans cinq ans, cette personne abandonnera son stage professionnel de trois ou six mois. Il faut faire agir de concert et donc avoir une structure qui le permette, avec

bien sûr le soutien de l'Etat pour activer des dispositifs de droit public, souvent mal activés, il faut bien l'admettre. Il existe des politiques publiques d'intervention méconnues. Or, quand vous avez les bons acteurs autour de vous, c'est quand même un avantage incontestable.

L'environnement juridique évolue également, l'environnement fiscal aussi. Par exemple, la réglementation européenne a traduit en prestations de service ce qui était perçu comme une action subventionnable. Il y a donc des actions qui relèvent aujourd'hui de la politique des marchés publics, alors qu'avant, la collectivité avait le droit de donner une subvention. Il faut savoir s'adapter à ces situations, et parfois, cela rend très complexe l'action concrète de terrain, parce qu'il ne faut pas oublier la personne qui, elle, espère un emploi dans les quelques mois qui suivent.

Cet éloignement est problématique. Il faut savoir être utile, dans une démarche de partenariat durable et puis il faut agir. Il faut avoir une grande agilité pour réagir aux évolutions de notre environnement économique et social lorsqu'il se dégrade.

En 2013, nous avons saisi l'opportunité du terme de groupement d'intérêt public, dont les statuts déterminent la durée, pour créer une fondation; nous avons opté pour la solution la plus simple : un fonds de dotation, qui pourra se transformer selon les décisions des membres du comité exécutif. Pour l'heure, ce fonds de dotation est un moyen souple de mutualiser nos moyens.

Il nous a fallu redoubler d'imagination, parce que vous savez que le fonds de dotation ne peut recevoir de fonds publics. Il a donc fallu inventer un mode de fonctionnement permettant aux élus d'être membres du fonds de dotation et de financer par ailleurs les projets qu'il soutient. Aéroports de Paris - nous espérons être bientôt rejoints par d'autres financeurs privés - va doter le Fonds ADIFE, les Collectivités abonderont à même hauteur les projets. Nous pouvons donc dissocier le flux financier de la gouvernance. Voilà une originalité.

2013 est une nouvelle aventure. Je dois mettre en perspective le fait que ces villes de l'est du Val d'Oise et Aéroports de Paris, qui ont initié ce partenariat solide en 1995, sont les mêmes aujourd'hui. Or ces collectivités ont transféré ces responsabilités au sein d'une communauté d'agglomérations. Nous aurons tout connu. C'est une très belle aventure, et malgré tout, nous restons cent, et nous allons continuer à faire plus, c'est mieux. En tout cas, nous essayons de nous en donner les moyens.

J'espère ne pas avoir été trop long.

Yannick BLANC

Si je résume votre propos, l'intérêt du fonds de dotation, au fond, c'est sa grande plasticité qui permet d'organiser le partenariat stratégique entre des gens qui ont par ailleurs des contraintes, des règles financières, des règles budgétaires et des modes de fonctionnement différents. Ils ont des temporalités décalées, etc.

Comment s'organise la relation entre le fonds de dotation et l'Etat ? En effet, au début de votre propos, vous avez parlé de l'importance de la présence de l'Etat pour actionner utilement les dispositifs publics. Par définition, l'Etat ne peut pas être présent.

Patrick DUGARD

Vous touchez la base. Cela fait partie des relations les plus institutionnalisées par l'organisation. L'Etat était membre du groupement d'intérêt public de droit, donc il siégeait de droit.

Aujourd'hui, vous avez encore des politiques publiques d'intervention. Vous avez des dispositifs d'autre part. Pour les élus, qui ne peuvent pas donner leur argent au fonds, nous avons aussi la possibilité d'activer les politiques publiques d'intervention de l'Etat notamment, de façon analogue.

Yannick BLANC

En termes de gouvernance, à quel moment êtes-vous en contact avec l'Etat ?

Patrick DUGARD

Au niveau du projet, parce qu'un fonds de dotation n'aura pas les moyens de financer l'intégralité des projets. C'est donc au niveau de la structure financière du projet. Nous allons avoir l'apport du fonds et des collectivités, et puis l'activation des lignes qui correspondent au champ d'intervention de l'Etat.

Yannick BLANC

Avant de donner la parole à la salle, je vais peut-être demander à Patrick Haddad de nous donner l'image en relief de ce projet, avec l'éclairage de la collectivité territoriale.

Patrick HADDAD, Président du Fonds de dotation ADIFE dans l'Est du Val d'Oise : Conseiller communautaire de Val de France délégué à l'emploi.

Effectivement, nous sommes sur le même objet avec une entrée un peu différente me concernant, puisque je suis Président du fonds de dotation en tant qu' élu local. Je voulais donc vous faire part du changement qui a été le nôtre pour arriver à ce dispositif.

Pour faire écho à ce que disait Patrick Dugard, je vais faire un petit retour historique qui est intéressant. Nous sommes dans des quartiers qui ont été construits entre les années 50 et 70, nous sommes sur un certain nombre de zones urbaines sensibles de l'est du Val d'Oise. Nous avons concomitamment à cela la construction de l'aéroport Charles de Gaulle qui est, à vol d'oiseau, selon les villes où on est, entre 7 et 10 kilomètres. Nous sommes donc vraiment tout proches.

Ce type de préoccupation, Patrick Dugard l'a bien dit, ce rapprochement va plutôt se faire au milieu des années 90. En effet, pendant longtemps, chacun était un peu occupé à sa propre problématique : au développement de l'aéroportuaire pour ce qui concerne Aéroports de Paris et au développement des villes qui ont grandi rapidement. Ces dernières ont poussé un peu comme des champignons et dans les années 80 elles se retrouvent avec un certain nombre de problématiques sociales et d'emploi de plus en plus fortes. Pendant ce temps, le trafic aérien, lui, augmente de façon exponentielle. Là-dessus, les séries statistiques peuvent vous le montrer de façon très claire, si les souvenirs des uns et des autres ne sont pas suffisamment précis.

L'augmentation des difficultés dans ces quartiers et l'augmentation du trafic aérien font que l'on se retrouve dans des villes avec énormément de chômeurs d'un côté et une nuisance de l'autre. Avec ce qu'on appelle les externalités négatives en provenance de l'aéroport de Roissy-Charles de Gaulle. En même temps, on se rend compte qu'il devrait y avoir des externalités positives, c'est-à-dire profiter du dynamisme économique de cette plateforme.

Pour donner deux chiffres très rapidement, aujourd'hui, la plate-forme aéroportuaire, bon an mal an, ce sont 100 000 emplois. Sur les villes concernées par ce fonds de dotation, et donc par ce partenariat historique, ce sont à peu près 15 000 demandeurs d'emploi. Il y a donc six fois plus d'emplois sur la plate-forme aéroportuaire que ce qu'il faudrait pour résoudre le chômage dans ces territoires.

Evidemment, cela ne fonctionne pas que de cette façon, puisque la plate-forme est à cheval sur trois départements et qu'il y a un bassin d'emploi beaucoup plus large. Enfin, pour donner des rapports de proportion, on voit quand même qu'il y a un potentiel extrêmement important.

Une fois qu'on a dit cela, il fallait regarder un peu comment les partenariats pouvaient opérer. De ce point de vue, la volonté des élus a rencontré la volonté d'Aéroports de Paris avec cette volonté d'être plus proche de cet environnement en difficulté. Il y a plusieurs bassins d'emploi autour de Roissy, mais le nôtre – et je le dis sans fierté particulière, car

ce n'est pas un objet de fierté, mais une préoccupation plus forte – est celui qui est le plus défavorisé de loin. Dans notre communauté d'agglomérations, nous avons trois des cinq villes les plus pauvres de la région Ile de France.

Il y a donc un vrai *gap* à combler à travers ce partenariat, qui au départ prend la forme d'un groupement d'intérêt public. Ce Groupement d'Intérêt Public va s'avérer utile pendant une période, mais en même temps, il aura de plus en plus de mal à trouver sa place parmi les différents outils et les différents acteurs de l'emploi et de l'insertion qui ont évolué en quinze ans. Evidemment, les problématiques étaient de plus en plus fortes. Toute une série d'évolutions, voire de chamboulements, entre la fusion dans le service public de l'emploi de l'ANPE et des Assedics qui donne Pôle Emploi, l'apparition des Maisons de l'emploi quelques années auparavant, toute une série d'autres outils, comme les PLIE (Plan local d'insertion et d'emploi).

Nous avons une palette d'outils, auxquels les élus participent, y compris financièrement, avec des structures qui demandent une certaine présence, un mode de gouvernance qui associe dans une logique de partenariat l'Etat, la région, le département, les élus locaux. Peut-être qu'on arrivera un jour à les rationaliser, mais au bout d'un moment, quand on multiplie quatre ou cinq structures comme ça, on se dit qu'on n'a peut-être pas vocation à multiplier les structures lourdes, parce qu'on passe son temps sur de l'administratif et sur des frais de fonctionnement là où on pourrait financer des actions. C'est l'une des raisons qui font que nous avons essayé d'évoluer en termes de moyens et d'outils. Moi, je suis Délégué à l'emploi dans la communauté d'agglomérations. En même temps que nous essayons d'organiser localement les services publics de l'emploi pour qu'ils travaillent bien en partenariat, nous avons également la volonté d'avoir des dispositifs souples, efficaces, opérationnels. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous sommes allés aujourd'hui vers un fonds de dotation.

Par rapport à la place de l'Etat, qui est une question importante, que nous avons de façon structurante dans un groupement d'intérêt public. Il y a ce que vous avez dit, Monsieur Blanc, sur le fait qu'en termes de moyens, il faut aussi regarder où sont les moyens d'avenir. Or au bout d'un moment, c'est bien d'avoir le soutien de l'Etat, d'être en lien avec l'Etat, qui est dans les dispositifs de droit commun auxquels nous participons. Mais quand on voit que les budgets publics sont en baisse partout, on se dit que ce n'est pas forcément à cette porte que l'on va continuer à taper, parce qu'il va falloir diversifier les moyens.

Au-delà des subventions de l'Etat sur un certain nombre de dispositifs, notamment de la politique de la ville, dans le cadre du CUCS, dans le cadre des Maisons de l'emploi ou des Missions locales parce qu'elles concernent directement le service public de l'emploi, et des moyens attribués à Pôle Emploi, on se dit qu'il y a quelque chose à jouer en se rapprochant du monde de l'entreprise.

C'est tout l'objet de ce fonds de dotation, puisque les raisons qui y ont présidé, je les ai évoquées rapidement, mais c'est le caractère innovant. Si nous avons créé une association supplémentaire, nous aurions eu du mal à gagner en visibilité, puisque c'est un peu plus difficile à vendre. En plus, nous ne serions pas à cette table aujourd'hui, donc cela aurait été dommage.

En termes de souplesse, nous sommes vraiment sur du financement par action. L'ensemble des fonds attribués à ce fonds de dotation va venir financer des actions décidées par les élus et les membres de ce fonds de dotation, les administrateurs. Il n'y a donc pas de frais de fonctionnement, puisqu'il y a une mutualisation de moyens par Aéroports de Paris.

Puis, nous avons parié sur l'aspect privé, aujourd'hui « Aéroports de Paris ». Pour l'instant, nous sommes sur un objet qui est celui de la plate-forme aéroportuaire, dans laquelle il y a à peu près 100 000 emplois, comme je le disais. Il y a donc toute une série d'employeurs là-dessus. Nous ne sommes pas uniquement sur les métiers de l'aéroportuaire. L'objet du fonds est de se concentrer sur les problématiques de formation,

de qualification, de sensibilisation au métier, de rapprochement avec les employeurs. Aujourd'hui, on reste sur le périmètre de la plate-forme, sur lequel il y a à la fois de l'aéroportuaire, mais aussi toute une série de services associés que l'on peut trouver sur les aéroports. Et puis, à terme, par rapport au projet de territoire qui est le nôtre, je pense qu'il est important d'avoir cela à l'esprit en termes de contexte, nous sommes sur un contrat de développement territorial dans le cadre du Grand Paris, dans lequel il y a un certain nombre de projets structurants.

Nous en discutons un peu en aparté, mais les micros étaient ouverts, donc tout le monde a entendu. Je vais préciser ce que c'est, Europa City, ce n'est pas confidentiel. C'est un très grand centre de loisirs, qui aura une partie culturelle et grande distribution, porté par le groupe Immochan, pour vous dire un peu ce qui se passe sur ces territoires au-delà du partenariat avec Aéroports de Paris. Cela peut aussi nous donner des idées en termes de fonds de dotation. Comment pourrions-nous l'étendre à d'autres initiatives ? A priori, ce sont 30 000 emplois, 2 milliards d'investissements du groupe Immochan pour faire un complexe futuriste qui fait parfois grincer des dents certains élus - pas les élus locaux, parce que les élus locaux veulent avant tout résoudre les questions de développement économique, d'emploi, de chômage, d'insertion de la population - . Nous avons la faiblesse de penser que cela passe avant d'autres types de considérations sur le modèle de société, même si tout cela est important.

Sans s'étendre sur ce débat, le fait qu'aujourd'hui on parie sur des investissements privés pour dynamiser le territoire, c'est cohérent avec le fait de parier aussi en termes de dispositifs d'insertion, de formation et d'emploi sur les outils dont la vocation est de rapprocher les élus locaux publics du monde de l'entreprise. C'est bien dans cette optique que nous avons créé ce fonds de dotation, sur un objet qui est la plate-forme aéroportuaire, une activité qui démarre aujourd'hui, qui reprend ce qui se faisait auparavant sous d'autres formes. Nous comptons toutefois l'utiliser comme un outil plus fort dans le cadre des emplois que l'on va créer localement, et pour être l'un des acteurs, ou en tout cas un acteur fort, sur la partie rapprochement des emplois privés qui vont se créer sur le territoire.

Une intervention de la salle

Pouvez-vous nous expliquer l'articulation concrète entre les pouvoirs publics et le fonds de dotation ? Vous nous avez dit qu'il ne s'agissait pas de flux financiers, mais d'une présence au Conseil d'administration.

Patrick HADDAD

Le fonds de dotation aujourd'hui a deux types d'administrateurs, dont les élus locaux issus des communes. A l'heure où je vous parle, il y a la communauté d'agglomérations et une ville, Gonesse, qui va entrer dans la communauté d'agglomérations le 1^{er} janvier 2014, donc bientôt. Le deuxième administrateur, c'est Aéroports de Paris. Ça, ce sont les administrateurs.

Historiquement, c'était le cas dans le partenariat précédent autour d'un groupement d'intérêt public, un élu local présidait. J'ai eu la chance de présider la fin du groupement d'intérêt public et de présider le fonds de dotation aujourd'hui.

Les décisions sur le type de projet et sur les appels à projets, que nous lancerons d'ici un mois ou deux, se font au sein de ce Conseil d'administration. Derrière, le financement se fera à partir du fonds de dotation auquel abonde financièrement Aéroports de Paris uniquement.

Mais nous gardons une ligne budgétaire à côté, pas dans le fonds de dotation, mais dans une association dont Patrick Dugard peut parler, qui s'appelle AIR. Il s'agit d'une association importante qui agit dans le domaine de la formation. Il y a une ligne précisément liée au financement de ces projets, auxquels peuvent abonder les collectivités

locales. Nous sommes sur un financement d'environ 100 000 euros par an dédiés à cela, 50 % public, 50 % privé.

Nous allons quand même demander une dérogation, parce que sur un projet comme le nôtre, cela ne nous paraît pas être quelque chose de particulièrement complexe, avec des risques de conflits d'intérêts majeurs de pouvoir abonder, à titre exceptionnel, au fonds de dotation pour simplifier le système. Autrement, nous faisons en sorte d'avoir un fonds de dotation d'un côté, et une association de l'autre, qui vont abonder à parts égales aux projets que nous aurons sélectionnés ensemble.

Yannick BLANC

L'expérience est au cœur de la problématique de cet atelier, car on s'aperçoit que cette coopération stratégique publique/privée est attendue par l'ensemble des acteurs. Ils en ont besoin. Elle correspond véritablement aux besoins stratégiques des uns et des autres, à leurs attentes, et en même temps, tout notre système institutionnel est fait pour qu'elle ne se produise pas. Au fond, cela n'a peut-être pas beaucoup d'importance, parce qu'on est capable de monter des stratégies coopératives indépendamment des tuyaux institutionnels.

Je fais le pari que vous n'aurez pas votre dérogation ministérielle pour obtenir des fonds publics, parce que dans la loi, cette possibilité de dérogation a été conçue par le rédacteur de la loi comme une possibilité pour les pouvoirs publics eux-mêmes de créer un fonds de dotation s'ils en ont besoin, et pas du tout pour permettre à un fonds de dotation d'origine privée de bénéficier de fonds publics. Vous pouvez être sûrs que toute la technocratie du ministère du Budget freinera des quatre fers pour ne pas créer de précédents, tout simplement. En effet, dans la bureaucratie, la théorie du précédent est l'un des piliers du raisonnement.

J'ai deux questions.

Une intervention de la salle

Vous expliquiez que vous faisiez un financement par action. Je serais intéressé de connaître la part que vous accordez à l'accompagnement de l'articulation dans le financement de ces actions. En effet, c'est un vrai travail.

Patrick HADDAD

Qu'appellez-vous l'accompagnement de l'articulation ?

Une intervention de la salle

L'accompagnement, finalement. Cette articulation d'acteurs est un véritable travail. Dans une action, elle représente une part importante.

Yannick BLANC

Nous reparlerons de l'accompagnement avec Bénédicte de Saint-Pierre, mais cela ne vous interdit pas de répondre à la question, Monsieur Dugard.

Patrick HADDAD

Je souhaite juste intervenir, et Monsieur Dugard complétera.

Concernant la demande de dérogation, si nous ne l'avons pas, ce n'est pas grave, puisque nous avons déjà inventé un système qui permet de faire sans. Je ne suis pas trop inquiet. Simplement, nous sommes à l'origine de la création. Ce n'est pas un truc créé de façon privée, sur lequel le public vient se greffer. Cela a été créé immédiatement comme étant public et privé. Il n'y a donc pas un caractère plus privé que public à l'origine. Je ne sais pas si cela nous donnera beaucoup plus de chances, mais je voulais le préciser pour la clarté du débat.

En termes d'actions, nous souhaitons qu'elles soient dans l'opérationnalité du rapprochement des demandeurs d'emploi et des emplois de la plate-forme aéroportuaire. Parce que nous avons déjà un certain nombre de structures, qui seront en l'occurrence sur des actions comme celle-ci, des structures prescripteurs qui vont recevoir les demandeurs d'emploi. On pense à Pôle Emploi, à la Mission locale, au Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE). Dans la communauté d'agglomérations, nous avons même des Espaces emploi financés sur nos fonds, avec du Fonds Social Européen (FSE) et un peu de Contrat Urbain de Cohésion Sociale (CUCS) politique de la ville qui font ce travail d'accompagnement. Les gens ont donc des référents, des conseillers à l'emploi. Ensuite, c'est plus en termes de solutions que nous avons besoin que les choses accélèrent et en termes de débouchés. Les débouchés, c'est la formation et l'emploi. Nous souhaitons donc que ces actions ne soient pas dédiées à de l'accompagnement généraliste de publics demandeurs d'emploi. Nous souhaitons être le pont entre la situation dans laquelle il est, en sachant que normalement, le demandeur d'emploi bénéficie déjà d'un accompagnement, et les métiers de l'aéroportuaire (sensibilisation aux métiers, pré-qualification au besoin, formation, qualification).

Patrick DUGARD

Je souhaite apporter une précision. Sur l'aspect concret du projet, la première réponse que je vous ferai, c'est que lorsque vous avez besoin d'une coordination propre à la mise en œuvre du projet, il convient de le mettre dans le projet.

J'aurai par ailleurs une observation à faire. Si un accompagnement des associations est nécessaire, c'est bien sur la valorisation du montage de projets, parce qu'elles sont assez désarmées.

Le premier acte, pour répondre à votre question, c'est que ce soit dans le projet. Il faut prévoir le coût de la coordination d'acteurs pour la mise en œuvre du projet de manière concrète.

Le deuxième aspect concerne la difficulté que vous avez soulevée. Il y a deux façons de répondre. Celle que nous avons déjà trouvée, par l'adossement d'un fonds à une association d'intérêt régional, qui a un champ de compétences beaucoup plus large. Et puis, c'est l'évolution du fonds de dotation en fondation. Cela me paraît être assez logique.

Sarah BOUDALY, Fondation Paris Diderot

J'ai deux questions presque techniques.

Yannick BLANC

Paris Diderot est une fondation d'université.

Sarah BOUDALY

Oui, excusez-moi, je vais sortir de la salle, je n'ai rien à faire ici. Nous nous intéressons aussi aux fondations territoriales.

J'ai deux questions très basiques. Vous avez parlé des membres siégeant au Conseil d'administration, mais le fondateur du fonds de dotation est Aéroports de Paris.

Patrick DUGARD

Bien sûr.

Sarah BOUDALY

Très bien, ma deuxième question vise à comprendre le montage.

Patrick DUGARD

Le fonds n'aurait jamais été créé sans la volonté de créer de nos collègues.

Sarah BOUDALY

J'ai bien compris. Le fonds est donc uniquement un fonds distributif. Ou bien prend-il également en charge les formations, par exemple ?

Patrick DUGARD

Il est distributif.

Sarah BOUDALY

D'accord, donc vous accompagnez financièrement les associations, ou en tout cas les structures qui prennent en charge tout le travail d'insertion.

Patrick DUGARD

Il n'y a personne dans ce fonds, à part ces bénévoles administrateurs.

Sarah BOUDALY

Nous sommes tous logés à la même enseigne.

Patrick DUGARD

Il n'y a pas de co-construction pour l'heure. Peut-être que nous évoluerons, le Conseil en décidera. Pour l'heure, c'est un fonds.

Une intervention de la salle

Tout le monde n'a pas Aéroports de Paris à côté, mais en attendant, une nouvelle réforme vient de passer au niveau des métropoles. Il y a 95 métropoles adhérentes à l'association des grandes villes de France, qui peuvent épauler les créations départementales d'initiatives.

Yannick BLANC

Très bien, y a-t-il d'autres interventions dans la salle ? Oui, Guillaume d'Andlau.

Guillaume d'ANDLAU

Vous n'avez parlé que d'une entreprise, Aéroports de Paris. Avez-vous réussi à convaincre des entreprises qui vous sont proches de rentrer dans ce système ?

Patrick DUGARD

De la même façon que l'évolution tendancielle devrait être une fondation, il est évident qu'Aéroports de Paris a toujours fait à plusieurs. Fedex est notre partenaire naturel présent sur nos plates-formes. L'ensemble des partenariats qui préexistent par ailleurs dans le cadre du programme RSE « Planèt'AIRport » associent toujours les entreprises. L'idée est donc que cette fondation s'enrichisse d'autres entreprises, et que nous ne restions pas aux 100 000 euros d'intervention actuels.

Laetitia BERTHOLET, Fondation de France

J'ai une question un peu technique au sujet de la défiscalisation. Aéroports de Paris étant le financeur du fonds de dotation, il abonde ce fonds de dotation. Compte tenu du fait qu'Aéroports de Paris bénéficie ensuite de l'action de ce fonds, en quelque sorte, comment avez-vous géré cela ? Y a-t-il un retour sur investissement ?

Patrick DUGARD

Ma réponse sera aisée. Cela se déroule de la même façon que pour la Fondation d'Aéroports de Paris, dont nous sommes réciproquement administrateurs. Il n'y a pas de conflit d'intérêts, c'est très clair. Ne confondons pas Aéroports de Paris SA, et Aéroports de Paris le territoire. Quand on parle des 100 000 salariés de Roissy, ce ne sont pas 100 000 salariés d'Aéroports de Paris, mais des 700 entreprises qui y sont. Acte 1.

Acte 2, faciliter l'emploi, c'est une mission d'intérêt général par nature, puisqu'il s'agit d'aider les gens du périmètre, sur le territoire concerné, qui ne vont pas nécessairement intégrer les métiers d'ADP SA.

Aujourd'hui, il est vrai que nous sommes très performants, mais quand vous avez un public à bac -6, alors que nous recrutons au minimum à bac +3, je ne pense pas que l'appariement sera très efficace sur le court terme.

C'est très technique. La réponse, c'est pour servir les métiers connexes. Les 15 000 emplois qu'a évoqués le Secrétaire général ce matin, avec le turnover de l'ensemble. Mais Aéroports de Paris est une petite entreprise, qui ne compte que 10 000 salariés.

Yannick BLANC

Une dernière question, rapidement, avant que je ne passe la parole à Bénédicte de Saint-Pierre.

Lila Méribet, Déléguée pour la Fondation de France dans le grand Est

Ma question est très simple : comment vos actions s'articulent-elles avec ce que peut être la responsabilité des acteurs publics ? Je pense notamment au CCER. Lorsqu'il y a un contrat de plan Etat/région sur l'emploi et sur la formation, quelles sont les articulations et les cohérences que vous avez réussi à mettre en œuvre ?

Patrick HADDAD

Ma réponse va être encore plus courte. Par rapport aux dispositifs que vous évoquez, l'activité du fonds de dotation démarre. Nous allons lancer des appels à projets et nous avons fixé comme calendrier le fait de démarrer des actions en janvier 2014. Cela vient donc assez vite. Puis, nous ferons en avançant. Nous verrons les articulations qu'il y a à construire.

Aujourd'hui, sur un territoire comme le nôtre, nous avons plutôt connaissance des activités du service public de l'emploi, ce qui est à la fois financé et prévu. A travers un programme comme celui de la Maison de l'emploi de l'est du Val d'Oise, ou bien ce qui est financé dans le dispositif d'insertion par le Contrat de bonne cohésion sociale. Nous verrons par rapport à cela un certain nombre de manques que nous pouvons identifier, qui sont dans l'opérationnalité du rapprochement par la formation des emplois. Nous devons vraiment être sur de l'opérationnel et pas sur de l'accompagnement général.

Ensuite, nous verrons peut à petit les autres sujets qui se posent, où il y a besoin d'articulation. Aujourd'hui, nous sommes sur un montant financier et des actions qui ne sont pas d'une ampleur exceptionnelle, si bien que nous ne voulons pas nous positionner comme un substitutif aux dispositifs existants, mais plutôt identifier un certain nombre d'actions non financées, qui auraient pu l'être, mais qui ont été recalées parce qu'elles n'entraient pas dans tel ou tel cadre, ou bien des actions plus innovantes que sera en mesure de proposer telle association ou tel organisme de formation. Cela fera partie des projets sélectionnés, d'avoir des organismes de formation qui monteront des programmes ad hoc pour partir des caractéristiques de nos populations et les rendre opérationnels dans l'accès à l'emploi.

C'est donc nous qui souhaitons nous situer de façon complémentaire à ce qui existe aujourd'hui, notamment les actions financées sur les fonds publics.

Yannick BLANC

Dans le partenariat, nous avons vu qu'il y avait l'entreprise, la collectivité territoriale et le troisième partenaire, ce sont les associations, qui sont en réalité les opérateurs de terrain, les détecteurs de besoins, si possible les innovateurs. Ces associations doivent avoir la capacité d'entrer dans le partenariat, d'avoir la vision stratégique, d'être au niveau de leur partenaire en termes d'exigence de fonctionnement, de rigueur financière. Et cette construction de capacité, *capacity building*, fait partie des objectifs de United Way, Bénédicte de Saint-Pierre.

Bénédicte de SAINT-PIERRE, Vice-Présidente Europe d'United Way Worldwide

Tout à fait. D'abord, je vous fais une petite présentation rapide de United Way, parce que nous avons beau être la vingt-quatrième marque mondiale, je pense qu'ici, personne n'en a entendu parler. Ce n'est pas comme le Val d'Oise, les Aéroports de Paris ou La Poste.

United Way a été créée il y a 125 ans aux Etats-Unis. C'est l'acteur de référence dans ce qu'on appelle le *community impact*, donc comment avoir une action sociale locale ? Le rôle de United Way, comme son nom l'indique, est de réunir autour de la table toutes les forces vives d'une collectivité, d'un territoire. Bien sûr, ce sont les institutions politiques, les entreprises, les associations, les universités, les écoles. Le but est de discuter avec eux de la priorité sociale à traiter localement et de la façon dont on peut définir une stratégie pour avoir un véritable impact sur cette priorité sociale.

Cette stratégie est ensuite mise en place localement par des partenaires associatifs. Les forces vives sur le territoire sont les associations. Ce que vous disiez, c'est que tout l'espoir d'une société pour s'améliorer, pour améliorer le bien commun repose sur les associations. Mais les associations, nous en parlions avec Patrick tout à l'heure, c'est toujours quelques bénévoles au Conseil d'administration, des ressources humaines très limitées, une course au financement pour bâtir un projet à droite ou à gauche selon les desiderata des financeurs.

Aujourd'hui, comment peut-on faire travailler ensemble des associations sur un territoire pour répondre aux priorités sociales, et aussi pour attirer la convergence entre les priorités sociales et les aspirations de nos partenaires entreprises en termes de responsabilité sociale ?

Sur cet exemple de Roissy, nous avons été mis dans le dispositif par Fedex. Fedex est l'un de nos partenaires depuis de nombreuses années, aux Etats-Unis et ailleurs dans le monde. Fedex travaillait avec nous et les intervenants locaux sur cette problématique. Je suis sur le département où il y a le plus de chômage des jeunes et je n'arrive pas à embaucher localement. Que puis-je faire ?

Je peux avoir une action immédiate. L'action immédiate, c'est la mobilité. Vous avez tous déjà circulé dans l'aéroport de Paris. Vous êtes dans un terminal, vous devez aller dans l'autre, c'est très compliqué. Et bien quand vous habitez à Gonesse, à Garges-lès-Gonesse, ou ailleurs autour, et que vous avez trouvé un job chez Fedex, qui a une croissance à deux chiffres chaque année - Fedex est une société qui emploie des gens sans formation ou avec des formations très faibles - Comme elle fait partie des dix entreprises en France où il fait meilleur de travailler, elle va vous former, elle va vous envoyer ailleurs, elle va vous apprendre de nouveaux métiers et vous faire évoluer comme personne. Comment fais-je si j'habite à Gonesse pour aller travailler chez Fedex, qui m'a fait un contrat tout de suite entre 8 heures du soir et 3 heures du matin ?

Il y a donc un problème de mobilité. Nous avons fait appel à une association qui s'appelle Papa Charlie, qui organise la mobilité locale. C'était une première question.

La deuxième question était la suivante : tous ces jeunes qui décrochent scolairement - vous savez que 150 000 jeunes décrochent chaque année en France - pourquoi ne sont-ils

pas attirés par le fait de venir travailler chez Fedex, où ils peuvent avoir une progression personnelle très importante ? Pourquoi ? Parce qu'ils ne savent pas.

Nous allons donc aller voir ces jeunes, avant qu'ils doivent prendre une décision d'orientation. Nous allons aller les voir pour travailler avec eux en quatrième, cinquième, avant cette fameuse troisième qui est un moment très important. Nous allons travailler avec eux et les éclairer, les inspirer pour savoir ce qu'ils ont envie de faire, ce qu'ils peuvent faire et comment ils peuvent réconcilier leurs aspirations de vie future réussie avec ce qu'ils apprennent à l'école.

Nous avons plusieurs associations dans ce programme, qui vont dans les collèges. Nous avons des associations qui travaillent, bien sûr, sur le soutien scolaire, parce qu'il faut quand même être bon à l'école, des associations qui travaillent sur la reprise des fondamentaux non-acquis, parce que si vous ne savez pas lire ou écrire couramment, ça va être compliqué, même s'il ne faut pas avoir fait Normal Sup pour travailler sur les Aéroports de Paris. Nous avons des associations qui travaillent sur l'estime de soi, parce que souvent, ces jeunes pensent que ce n'est pas pour eux. Nous travaillons alors avec eux avec en pratiquant du théâtre, de la danse, du sport. Et puis, nous avons des associations qui travaillent la parentalité, parce que pour réussir à l'école, il faut une école performante, bien sûr, mais il faut aussi une famille qui comprenne l'intérêt de l'école. En France, nous avons l'Education nationale qui, malgré tout ce qu'on raconte, prend soin de ces élèves. Nous ne parlerons pas du problème des filles, mais c'est un autre problème particulier. Il faut donc une famille qui comprenne l'école, qui puisse vous aider dans vos études, qui puisse entrer dans l'école. Nous travaillons donc aussi sur cet aspect.

L'idée est d'avoir, autour de ces jeunes qui sont des potentiels *successmen* ou décrocheurs, une école performante, une famille qui les soutienne et une collectivité qui les soutienne. Et la collectivité, c'est ce type d'initiative relayée localement par des associations.

Le sujet, c'est que ces associations n'ont pas l'habitude de travailler ensemble et n'ont pas l'habitude de travailler avec des entreprises. Nous en avons parlé ce matin, nous avons dit qu'il fallait quelqu'un pour faire l'intermédiation entre l'entreprise et les associations. Elles ont l'habitude de recevoir des financements publics, mais elles ont de plus en plus de mal, puisque ces financements se réduisent. Elles ont donc besoin d'être soutenues pour survivre, pour faire mieux leur action et elles ont besoin d'être soutenues pour déclencher la confiance des financeurs.

Comment allons-nous faire pour les accompagner dans cette démarche, qui est une démarche tout à fait terrain ? Comment avoir plus d'efficacité sur le terrain ? Comment avoir une organisation plus efficace ?

Nous avons mis dans le même programme ces associations de terrain et des associations que nous appelons de *capacity building*, des associations qui complètent la compétence de ces acteurs de terrain. Elles travaillent sur plusieurs points, et cela reprend votre question de l'accompagnement. Elles travaillent sur le diagnostic : « je suis une association, je sais ce que je fais, mais je ne suis pas forcément capable de l'exprimer, je ne suis pas forcément capable de le mesurer, je ne suis pas forcément capable de le vendre ». Nous les passons dans une moulinette de diagnostic qui permet ensuite, avec eux, de bâtir un plan à moyen terme. Nous parlons de stratégie. Le plan à moyen terme repose sur la question suivante : comment vais-je faire pour avoir plus d'impact localement ? Nous allons donc passer tous les aspects gouvernance, finances, actions, transparence, comptabilité, etc., avec eux, et nous allons les aider à bâtir un plan à moyen terme. Bien sûr, ce plan aura une composante financière, mais pas seulement. Nous allons consolider les acteurs de terrain pour être sûrs que l'action soit plus efficace. Nous avons ce premier volet d'actions.

Le deuxième volet consiste à les aider à mesurer leur impact. C'est donc la suite du premier. Aujourd'hui, on ne vous donne pas d'argent si vous ne mesurez pas votre impact. Que signifie l'expression « mesurer son impact » ? Il y a toute sorte de modèles qui

existent, toute sorte de théories, parfois compliquées, parfois moins compliquées. Concrètement, c'est savoir pourquoi vous êtes là, ce que vous faites, quelle est votre stratégie et ensuite, mesurer les effets de cette stratégie. Nous les aidons à mettre cela en place. C'est un outil de communication très fort, en interne, en externe, vis-à-vis de leurs bénéficiaires, mais vis-à-vis aussi de tous les bénévoles qui travaillent avec eux, vis-à-vis de leurs financeurs, etc.

C'est très joli tout ça, mais les associations, vous les connaissez tous, elles sont sur le terrain 24 heures sur 24, elles sont toujours très limitées en ressources humaines, et elles n'ont pas toujours le temps, le recul pour mettre en place ces outils qu'on leur apporte.

Du coup, nous avons inclus une troisième association dans le dispositif qui, elle, les met en rapport avec du bénévolat de compétences : « vous avez identifié que vous aviez un sujet de gouvernance, un sujet de communication, vous n'arrivez pas à exprimer correctement ce que vous faites. Nous allons vous mettre en relation avec des professionnels de ces secteurs qui ont envie de redistribuer à leur territoire, et qui ont donc envie d'aider une association pour qu'elle soit plus performante sur cet aspect ».

Nous incitons ces associations à se rencontrer régulièrement. Le partenariat est à moyen terme, nous ne les soutenons pas sur le court terme, mais sur trois ans. Ils peuvent donc compter sur notre appui, qui est à la fois financier et en compétences le temps de monter en puissance. Nous les invitons à se réunir régulièrement, à échanger sur leurs bonnes pratiques, bien sûr, mais aussi sur les problèmes qu'ils rencontrent, sur la façon dont on peut résoudre une problématique, sur la méthode pour faire venir des bénévoles. Tout cela repose beaucoup sur le bénévolat, le soutien scolaire, l'aide aux parents, etc. Comment faire venir des bénévoles ? Comment les motiver ? Si je veux mesurer leur action, comment je fais remonter l'information, comment je la traite, etc. Un échange de bonnes pratiques et de difficultés qui leur permet d'avoir une vision au-delà du court terme. En effet, on pense aujourd'hui que ces politiques sont très belles. Sur le terrain, ce sont les associations qui les mettent en place. Il n'est pas toujours d'être directement financé par l'Etat, par des entreprises, etc. Nous, nous sommes vraiment là comme catalyseur, comme stratèges entre guillemets, pour les aider à devenir de plus en plus solides, à avoir un impact de plus en plus important et à pouvoir réconcilier le travail qu'ils font sur le terrain avec les aspirations d'un bassin d'emploi qui a besoin de gens locaux.

Comment allons-nous mesurer cela ? Dans quelques années, nous espérons que ces jeunes, que nous accompagnons depuis déjà deux ans, ne font pas partie de la cohorte des décrocheurs. Pourquoi ? Parce que la première raison de décrocher est de dire qu'on a été mal orienté. Ces jeunes ont eu l'occasion d'aller chez Fedex à un petit forum des métiers où des professionnels leur ont montré ce qu'ils faisaient, non pas sur l'aspect technique, ce n'est pas « j'ai fait un BEP de logistique ». Non, moi, j'étais comme toi, j'avais envie d'exercer un métier où je ne serais pas enfermé dans un bureau. Au début, j'étais chauffeur-livreur. J'ai fait une formation, j'ai compris qu'il était dommage que je n'aie pas travaillé en anglais entre la sixième et la quatrième, parce qu'il n'est pas indispensable de parler couramment anglais pour faire ce que je fais, mais quand même, il faut maîtriser un peu l'anglais pour répondre aux process, etc. Aujourd'hui, j'équilibre les charges dans les avions, donc j'ai un métier qui me paraît passionnant. L'idée, c'est vraiment de se demander si les jeunes que nous avons approchés il y a deux ans dans une problématique très concrète d'emploi - non pas directe puisque nous ne sommes pas dans l'insertion, nous ne sommes à Pôle Emploi, nous sommes en amont - sont capables de dire qu'ils ont choisi une formation qui leur correspond, qu'ils veulent la suivre, et qu'ils savent qu'il existe une possibilité d'emploi dans leur bassin d'habitation. Si je suis employé localement, je vais pouvoir contribuer à continuer d'enrichir mon territoire. J'aurai peut-être envie d'habiter Garges-lès-Gonesse, qui fait partie du programme de rénovation urbaine, dans un habitat plus confortable, qui répond à des normes publiques, mais aussi privées. J'aurai peut-être envie de monter un commerce de proximité. J'aurai envie que les problématiques de sécurité soient meilleures, etc. Comment aurons-nous fait de ces jeunes de vrais acteurs du territoire en adressant une problématique d'éducation trois ans auparavant ?

Nous sommes le *backbone*, le pivot qui permet d'accompagner les acteurs locaux pour mettre en place la stratégie.

Yannick BLANC

Du *capacity building* pour les associations en vue de faire de l'*empowerment* pour les bénéficiaires. La langue française est un peu à la traîne sur ces concepts, mais nous comprenons cette bille internationale.

Nous avons cinq minutes pour faire un dernier round dans la salle si vous souhaitez poser des questions à Bénédicte de Saint-Pierre.

Une intervention de la salle

J'ai une question plus large. J'ai l'impression que ce sont les entreprises qui vous sollicitent au départ pour mettre en place un programme. Je n'ai pas compris d'où venait votre intervention.

Bénédicte de SAINT-PIERRE

Au départ, l'intervention vient de ce qu'on appelle des conversations de territoire. L'idée consiste à mettre autour de la table tous les acteurs d'un territoire et de comprendre où est la priorité sociale. Nous, nous sommes sur trois pivots : éducation, santé et lutte contre la pauvreté ou accès à l'autonomie financière.

L'idée, c'est que lorsqu'on adresse un sujet d'éducation, United Way est dans quarante pays, il est très différent selon les pays. En Inde, cela signifie envoyer les enfants à l'école, mais aussi les envoyer avec quelque chose dans le ventre. En France, en revanche, nos problématiques reposent sur des territoires où il n'y a pas beaucoup de modèles positifs, des territoires où les mêmes sujets reviennent : la maîtrise de la langue, la maîtrise des fondamentaux, le décrochage. Ce sont des problématiques que l'on retrouve à plusieurs endroits, en France et ailleurs.

Ensuite, lorsque nous avons identifié ces priorités et que nous nous sommes interrogés sur la stratégie à mettre en place pour cela, nous allons voir nos partenaires entreprises qui peuvent être autour de la table au moment de la discussion ou d'autres partenaires. Nous leur disons alors : « *voilà la priorité du territoire où vous êtes implantés. Vous voulez être un bon citoyen sur ce territoire, comment allons-nous réconcilier cela avec vos aspirations de RSE ?* ». Ce n'est pas dans l'autre sens. C'est d'abord l'étude du terrain qui permet de faire venir les partenaires.

Une intervention de la salle

Le questionnement est un peu global. Là, nous avons des exemples qui concernent des gros territoires avec une grosse dynamique économique, un fort gisement de population et de potentialité d'emploi, avec des acteurs qui ont de gros moyens (La Poste, Aéroports de Paris, même si j'entends que c'est une petite entreprise de 10 000 salariés). Ce qui m'interroge, c'est que dans la notion de Fondation territoriale, on parlait tout à l'heure de proximité. Comment ces dynamiques peuvent-elles arriver dans des territoires où nous n'avons pas forcément tout cela ? La question est la suivante : comment arrivez-vous sur un territoire ?

Bénédicte de SAINT-PIERRE

Vous avez raison. En fait, sur un territoire, il y a deux choses : le *bénéficiaire* (la personne qui a besoin de cette stratégie) , et puis le *donateur* (comme on le disait autrefois en France, l'investisseur, le client, celui qui apporte l'argent).

Nous avons un programme à Toulouse où la Fondation d'entreprise Airbus a une forte position. L'acteur logique, dans les territoires, c'est l'entreprise. Le financeur logique, c'est l'entreprise. En plus, cela colle avec sa politique de RSE, de *team building*, etc. Dans les

territoires où il n'y a pas cette activité économique, le principal acteur, c'est encore l'Etat, les collectivités locales, etc. Cette démarche est différente à chaque endroit, mais il ne faut pas oublier qu'il y a des PME. Ce n'est pas parce qu'il n'y a pas Aéroports de Paris qu'il n'y a pas de PME.

Yannick BLANC

Je vous interromps parce qu'il va falloir que nous concluions, mais cela pourrait faire l'objet d'un atelier en soi. Effectivement, s'inspirer de la démarche qui est à l'origine. Avec des gens comme Fedex, Airbus et La Poste, c'est plus facile. Sur les territoires, il y a évidemment un potentiel comparable avec les PME. Il faut mettre plus de petits autour de la table pour créer la masse critique, et c'est vrai qu'il faut trouver les hommes et les femmes qui vont prendre l'initiative de cela. Il y a des comités de bassins d'emploi, il y a des centres de jeunes dirigeants, il y a des associations de chefs d'entreprise. Il existe des structures qui sont capables d'avoir cette initiative. Il y a éventuellement des chambres de commerce, elles sont un peu coincées dans leur rôle institutionnel. Ces acteurs, il faut les identifier sur le terrain, mais pour vivre sur un territoire où il y a beaucoup de PME et de TPE, je crois que la tâche n'est pas impossible.

Je suis obligé de mettre fin à cet atelier, car il est 15 heures 41 et que nous devons nous retrouver pour les comptes-rendus à 15 heures 45.

Merci à tous nos intervenants d'avoir été à la fois clairs dans leurs exposés, et très concrets dans les exemples qu'ils nous ont donnés. Merci de votre attention et de votre patience, nous nous retrouvons en plénière.

Atelier 3 : Gouvernance et représentativité des parties prenantes du territoire : comment faire émerger un collectif territorial ?

Modérateur : Jean-Marie BERGERE

Président du comité d'expert emploi à la Fondation de France

Rapporteur : Martine Gruère

Responsable de département à la Fondation de France

Intervenants :

Delphine VANDEVOORDE, attachée de direction de la Fondation de Lille

Elena FERNANDES, Initiatives et Cité, pôle territorial de coopération économique (PTCE) basé à Lille et composé de 19 entreprises membres (TPE, PME)

Stéphane MARTINEZ, président de la Fondation Mécène et Loire, fondation d'entreprises regroupant 29 PME du Maine-et-Loire

Bernard SINOU, directeur général de la Fondation pour l'Université de Lyon

Alain LANTAUME, délégué régional en mission auprès du délégué général au Groupe La Poste

Jean-Marie BERGERE

Bonjour à tous. On est ensemble pour une heure et demie de table ronde.

Il y a cinq intervenants qui ont accepté de présenter leur expérience sur le sujet de notre table ronde, la gouvernance, c'est-à-dire la façon dont les différentes parties prenantes du territoire peuvent être impliquées, associées, coordonnées, fédérées, avec en arrière plan une réflexion sur le rôle d'une structure bien particulière, la fondation territoriale. La relation entre ces fondations et le bien commun, l'intérêt du territoire et le collectif territorial si tant est que cela existe, seront ainsi évoquées.

Après les interventions initiales nous aurons une demi-heure d'échanges avec vous. Ce sera très intéressant et je vais essayer de faire respecter cela.

Nous allons séparer les questions en deux temps. Dans un premier temps, nous aborderons des questions plutôt sur la gouvernance interne de chaque organisation ; il n'y a pas que des fondations qui sont là, il y a trois fondations et deux partenaires de fondations. Chacun nous dira comment il s'est organisé et comment cette organisation permet de répondre à ses objectifs et est conforme à ses valeurs.

Deuxième série de questions plutôt sur les relations avec les autres acteurs du territoire, relations horizontales, formelles ou informelles ou plus verticales, s'il y a des hiérarchies, des tutelles, des sous-traitances. Nous verrons tout cela dans la deuxième partie de la table ronde.

Je vais me présenter puis vais présenter les intervenants au fur et à mesure de leurs interventions. Le programme indique leurs noms et leurs qualités. Je me présente avant de poser la première question et je la poserai à Delphine Vandevoorde. Je suis Jean-Marie Bergère. Je préside un comité d'experts à la Fondation de France, le comité d'experts

bénévoles sur les problématiques d'emploi. Nous instruisons, nous recevons, sélectionnons les projets et nous les proposons à la direction et au, Conseil d'administration de la Fondation de France.

Jean-Marie BERGERE

On démarre avec Delphine Vandevoorde. Vous représentez la Fondation de Lille, qui a été présentée ce matin par son président. Il s'agit d'une fondation reconnue d'utilité publique ; vous êtes salariée, la cheville ouvrière de la fondation. La Fondation de Lille est un peu la fondation territoriale idéale, multi-fondateurs, avec des objets multiples. Elle s'intéresse véritablement et sans distinction à tous les donateurs et à tous les enjeux qu'un territoire peut rencontrer. Quand on va sur le site, on voit que ces enjeux sont divers ; il y a des interventions dans le domaine social, humanitaire, sur le climat, sur la francophonie, sur l'international. C'est une panoplie très large. Vous êtes également fondation abritante.

Il est intéressant que vous nous disiez comment vous êtes organisés pour répondre à tous ces enjeux, en tenant compte de votre histoire qui a été rappelée ce matin lorsque votre président a dit de la fondation, en parlant de Pierre Mauroy, « sa » fondation. Elle a un passé prestigieux, qui pèse peut-être sur les organes de gouvernance. Il est intéressant que vous disiez comment vous avez avancé. Il y a eu une phase de gestation assez longue, de dix ans. Comment vous êtes-vous ensuite organisés pour répondre à cette vocation la plus large et la plus généraliste possible ?

Delphine VANDEVOORDE

Bonjour à tous. Effectivement, Pierre Mauroy a créé la Fondation de Lille. Il en a eu l'idée et l'intuition à la fin des années 80. Il a commencé par créer une association de préfiguration qui allait devenir la Fondation de Lille. Il a réuni un certain nombre de personnalités locales, mais aussi des associations, des collectivités. Pendant 10 ans, l'association a mené un certain nombre d'actions pour montrer qu'elle pouvait être utile, qu'elle pouvait jouer un rôle sur le territoire en travaillant avec l'ensemble des acteurs. En 1997, la Fondation de Lille a pu devenir reconnue d'utilité publique.

Comment s'est-elle organisée en termes de gouvernance ? Il faut rappeler qu'en tant que fondation reconnue d'utilité publique, sa gouvernance est cadrée par les règles du Conseil d'État. Nous devons respecter les statuts types du Conseil d'État. Je vais dire ce qu'il en est maintenant et je vous dirai ensuite ce qui a évolué.

On a un conseil d'administration qui réunit un certain nombre de collègues. Dans les fondations reconnues d'utilité publique, le conseil d'administration ne peut pas dépasser un certain nombre de personnes. On ne peut pas y admettre tout le monde. Cela va expliquer pourquoi on a besoin d'autres instances. Au sein du conseil d'administration, on a un collège des membres fondateurs qui va réunir des personnalités qui étaient là à l'origine de la fondation et qui sont les gardiens du temple pour respecter l'objet social voulu par Pierre Mauroy à la création de la fondation.

Ensuite on a un collège de membres de droit, qui réunit le maire de Lille mais également les ministères de tutelle de la fondation. On a un collège de salariés ; on est deux mais j'espère qu'on sera plus nombreux à l'avenir. Nous avons un collège de personnalités élues. Au total, on a un conseil d'administration qui réunit 13 personnes. Ça, c'est le cœur de la fondation, sachant que le conseil d'administration au sein d'une fondation reconnue d'utilité publique est souverain et qu'il n'y a pas d'assemblée générale.

Didier Delmotte a pris la présidence de la fondation en décembre 2011. Il a souhaité créer un comité d'éthique et d'arbitrage pour assurer une certaine transparence et réunir des personnalités de la société civile diverses. Le rôle de ce comité va être de faire des propositions au conseil d'administration dans l'affectation des fonds. Quand on a des

actions humanitaires ou sociales, le comité va se réunir à chaque fois que la fondation va monter une opération importante. C'est ce comité qui va faire la proposition au conseil d'administration qui reste l'organe décisionnaire.

Nous avons un troisième comité qui est un comité partenaire, comité d'orientation qui – au départ, quand Pierre Mauroy était là – réunissait les banquiers qui avaient participé à la dotation de la fondation. Pierre Mauroy a créé la fondation en réunissant la dotation grâce à sept banques qui ont un siège dans le Nord Pas-de-Calais. Il souhaitait réunir au sein d'un comité d'orientation pour les impliquer dans les actions de la fondation ces sept banques. Ce comité a évolué ; on a perdu quelques banques en cours de route qui ont suivi d'autres objectifs. Maintenant ce comité réunit l'ensemble des banques et entreprises et quelques personnalités associées qui soutiennent la fondation.

Ce comité se réunit deux à trois fois par an sous forme conviviale. Le but est de chercher de nouvelles actions, des financements et de faire connaître la fondation dans les milieux économiques et d'entreprises.

Jean-Marie BERGERE

Est-ce que vous avez comme souci, dans le comité d'éthique et d'arbitrage, qu'il y ait une représentation du territoire au sens géographique ? C'est surtout Lille métropole, mais même dans ce cas ce n'est pas la même chose si on est à l'est ou à l'ouest ou au sud. Est-ce que c'est un souci ou est-ce qu'il suffit de coopter des gens qui ont une vision un peu globale... ?

Delphine VANDEVOORDE

Cela a été plus réfléchi comme cela, par cooptation de personnalités qui ont de l'influence, qui ont une expertise. Dans notre comité d'éthique, nous avons choisi une personnalité du Pas-de-Calais avec René Barras qui est une personne reconnue sur ce territoire. C'est lui qui présidait ce comité d'éthique. Nous n'avons pas eu de réflexion sur la représentation du territoire.

Jean-Marie BERGERE

Si je comprends bien, c'est plutôt une volonté d'élargissement, de sortir de Lille métropole, au gré d'opportunités grâce au jeu des cooptations...

Delphine VANDEVOORDE

Tout à fait.

Jean-Marie BERGERE

Stéphane Martinez, vous présidez la fondation Mécène et Loire, nom très habilement choisi pour une fondation de mécènes pour le Maine-et-Loire. Sur le plan de la gouvernance interne, c'est une fondation d'entreprise réunissant aujourd'hui 29 entreprises dont l'engagement a été reconduit sur cinq ans. Il y a eu le premier *round* avec 24 entreprises sur cinq ans et aujourd'hui c'est reparti pour un deuxième tour avec 29 entreprises. Vous-même êtes dirigeant de l'une de ces entreprises qui participait dès l'origine à la fondation d'entreprises. On est sur quelque chose de territorialisé dans le sens où ce sont toutes des entreprises du Maine-et-Loire. Votre objet est d'intervenir sur l'attractivité du territoire, donc un thème assez large mais qui, d'emblée, a une accroche ou une entrée qui est le territoire du Maine-et-Loire. Vous intervenez essentiellement dans le domaine du soutien aux projets culturels mais pas seulement. Ce sont plus d'une centaine de projets en cinq ans qui ont été aidés.

Stéphane MARTINEZ

118.

Jean-Marie BERGERE

On est sur plus d'une vingtaine de projets aidés par an. A l'origine de cela, il y a la convention nationale entre les chambres de commerce et le ministère de la Culture qui est mise en œuvre *via* la chambre de commerce et d'industrie du Maine et Loire, mais aussi une gouvernance de cette fondation d'entreprises qui la rend très autonome dans son fonctionnement. Il est intéressant que vous nous disiez comment vous gérez cette autonomie par rapport à vos objectifs, notamment comment – dans le domaine culturel – vous vous donnez les compétences pour le faire.

Stéphane MARTINEZ

Bonjour à tous. Deuxième fondation d'entreprises. On a déjà un passé et on a aussi un avenir. L'implication forte de la Chambre de Commerce et d'Industrie est importante. J'étais membre élu de la CCI ; la directrice de la communication est là et nous travaillons ensemble depuis le départ. On est une fondation territoriale, on est clos, mais on s'ouvre quand même car on est présent sur place et on agit. C'était vraiment le département du Maine-et-Loire, même si au début c'était assez mélangé, puisqu'il y a trois Chambre de Commerce et d'Industrie sur le département. On s'est regroupé.

Pourquoi le département ? Pourquoi le Maine-et-Loire ? Pourquoi une chambre de commerce fait-elle cela ? Cela a été posé au niveau de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie qui est maintenant CCI France. Est-ce que ce que fait le Maine-et-Loire est opportun ? Est-ce que cela fait partie de la mission d'une chambre de commerce et d'industrie ?

Pour cette histoire d'attractivité, ça l'est. Cela a été jugé comme la solution la plus mature pour faire du mécénat d'entreprise. Cette charte de 2005, signée avec le ministère de la Culture, prévoit la nomination d'un correspondant mécénat dans chaque Chambre de Commerce et d'Industrie et dans les Direction Régionale des Affaires Culturelles aussi. On a travaillé sur ce sujet. J'ai été désigné car je m'occupais du sport à la Chambre de Commerce et d'Industrie. C'est une sphère dont on ignorait tout. On est arrivé neuf et on a regardé ce qui se faisait. C'est ce qui a fait qu'on a pu être différent et partir sans *a priori*.

Une fois qu'on a décidé de fonder cette fondation d'entreprise dont l'objectif était d'attirer des fonds de nos entreprises et pas d'argent public, l'objectif est de travailler vraiment sur ce territoire qui est le département du Maine-et-Loire, donc de récolter des fonds de nos entreprises. On ne s'adressait pas aux entreprises qui n'avaient pas besoin de nous car les très grosses entreprises ont, normalement, le mécénat dans leur entreprise. On s'adresse à des PME. Cela va de 5 à 900 sur des entreprises et l'objectif est de faire du mécénat collectif. Comment fait-on pour inventer ce système de mécénat collectif, qui – à notre avis - n'existait pas sous la forme que nous avons faite ? On voulait que les entreprises viennent non pas qu'avec leur carnet de chèques, mais avec leurs sensibilités et que les entreprises s'investissent autour de la fondation ; on est parti avec un projet volontairement non abouti, non ficelé, avec une idée de départ qui était de faire ensemble mais qui serait décidé ensemble. On a mis plus d'un an à décider de la manière dont on allait travailler et acter cette gouvernance. C'est un point important car dans la reconduction de la fondation 2, le nombre potentiel des entreprises était au centre de tout : jusqu'à quel nombre d'entreprises on peut être pertinent dans la gouvernance.

Comment cela se passe-t-il ? Comme dans toute fondation. Il y a un conseil d'administration, conseil stratégique et un comité des membres. Sur la première fondation, les membres fondateurs se réunissaient, mais le choix revenait au conseil d'administration. Tout le monde voulait être candidat car tout le monde voulait agir sur les décisions. Donc on a fait marche arrière et c'est le comité des fondateurs qui a tous les pouvoirs de choix des projets que l'on va aider. On a très peu de frais fixes, puisqu'on est hébergé par la CCI

du Maine-et-Loire ; on n'avait pas de salariés. On vient juste de créer un poster hier. Ce qui m'a plu c'est que les entreprises venaient et voulaient participer au choix. Si elles voulaient le faire, elles devaient aussi s'investir.

On a créé des binômes. On est passé de 24 à 29. On a maintenant trois membres salariés de nos entreprises qui sont au comité des fondateurs et on est 32. Donc on a 16 binômes qui vont instruire les dossiers que nous recevons. On fait un appel à projets par an. On a deux types de fonds : un appel à projets annuel et une bourse que l'on fait deux fois par an, pour laquelle on va mettre 25 000 euros.

L'appel à projets principal : 30 juin, dépôt des candidatures, des dossiers relativement simples téléchargeables sur notre site Internet. On a créé un comité de présélection, pas sur la qualité du dossier mais sur l'éligibilité au mécénat. On a des dossiers qui étaient présentés et qui n'étaient pas éligibles. En tant que fondation, on a une certaine liberté, mais on se doit d'être totalement irréprochable, puisqu'on fait aussi la promotion du mécénat pour les entreprises de notre département. Une fois que l'on a fait cela, on a une centaine de dossiers par an ; la première année on en avait 91 dossiers alors qu'on n'était pas connu. Cette année, on a 118 dossiers qui ont été déposés sur cet appel à projets ; le comité de présélection en a retenu 86. Ces dossiers sont ensuite répartis dans les binômes. On a, en général, l'été pour les étudier en binôme, avec une latitude totale. On peut ou pas rencontrer les porteurs de projet. Ensuite on fait une réunion des membres où on demande que tous les membres soient présents. Les binômes vont présenter les projets qu'ils ont étudiés à l'ensemble des membres fondateurs. A la fin de la journée, on a décidé cette année d'avoir une dotation de 140 000 euros. On a sorti 19 dossiers du chapeau. Voilà comment on procède.

C'est une fondation multiple ; il n'y a pas qu'un président. Contrairement à Lille, ce n'est pas ma fondation. J'en suis le représentant et on tient au fait d'avoir plusieurs têtes à la fondation parce qu'elle doit durer. Le binôme pourra suivre les dossiers techniquement. On ne va pas intervenir sur le projet artistique, mais on va s'assurer que tout ce qui était prévu dans la convention signée avec eux sera vraiment réalisé.

Jean-Marie BERGERE

On reviendra ensuite sur vos partenariats ou les conseils que vous pouvez demander à des gens qui sont plus au fait des choses culturelles. Sur ce premier point, je voudrais revenir sur une particularité prévue par le statut des fondations d'entreprises qui est l'engagement sur cinq ans. Comment faites-vous ? Est-ce que c'est un engagement formel, financier ? Est-ce que c'est une difficulté lorsque vous allez trouver les entreprises ou est-ce que chacun y va car c'est cinq ans et donc pas ponctuel ?

Stéphane MARTINEZ

Au tout début, quand on va présenter une fondation ou un projet, les cinq ans sont un handicap, très clairement. Cinq ans, c'est long. On a une dotation quinquennale. Ce sont 5 000 ou 10 000 euros sur un chiffre d'affaires. L'entreprise met 50 000 euros pour cinq ans. Ils ne sont pas versés d'un coup ; ce sont 10 000 euros par an. Les 40 000 euros restants ne sont pas versés dans la dotation initiale et cautionnés par les banques ; on a une banque qui prend en charge les coûts de caution. C'est ennuyeux car pour les entreprises c'est inscrit au bilan ; c'est le point le plus ennuyeux, la caution. C'est aussi le plus ennuyeux au niveau administratif. On est le 29, il faut récupérer les papiers et la signature. C'est ce qui fait qu'on a mis trois mois quand il faudrait trois semaines.

Une fois que c'est fait, c'est confortable, la fondation dispose d'un million d'euro. On dispose de cette somme sur les cinq ans, essentiellement en *cash* car, parmi les entreprises fondatrices, on a une entreprise en compétence qui est une agence de communication ; on a besoin de communiquer lorsqu'on fait du mécénat de compétences. On a une petite entreprise qui fait des bulles, qui met en bouteille et une société de production visuelle qui nous fait des films.

Stéphane MARTINEZ

On sait qu'il y a des difficultés car on sait qu'il y a d'autres fondations qui ont été créées comme la nôtre à Caen par exemple, où certains services fiscaux du département ont dit qu'on ne pouvait pas mélanger les deux instances. C'est totalement faux. Quand on fait de la communication, un site Internet, qu'il faut trouver un nom judicieusement, c'est valorisé ; on en a besoin.

Jean-Marie BERGERE

On va encore parler de ce thème. C'est un sujet intéressant car le mécénat de compétences est relativement peu valorisé alors qu'il y a une source d'enrichissement mutuel qui peut être importante.

Bernard Sinou, vous êtes directeur général de la Fondation de l'Université de Lyon, qui est aussi une fondation reconnue d'utilité publique. Vous-même avez une carrière qui vous a amené à la fois auprès d'entreprises, de collectivités, de chambres de commerce puis vers des entreprises publiques et privées. Aujourd'hui, vous dirigez une fondation territoriale qui, a vocation à intervenir sur un territoire donné, mais qui n'est pas multi-objets, qui a un champ d'intervention particulier, qui est plus large que l'université, qui est l'université dans ses relations avec le développement économique ; on va en dire un mot.

Vous avez une autre particularité par rapport aux deux autres fondations qui sont intervenues : vous portez vous-même les projets, vous les pilotez, vous les mettez en place et vous êtes essentiellement opérateur en tant que fondation. Puisqu'on est sur la question de la gouvernance, il serait intéressant que vous puissiez nous dire comment vous êtes organisé à la fois pour répondre aux enjeux du territoire mais aussi à votre particularité d'être opérateur. Est-ce que cela a des conséquences sur la gouvernance ? Comment êtes-vous organisé ?

Bernard SINOU

J'ajouterai encore une caractéristique de notre fondation qui est qu'on est également abritant. C'est important pour la suite de mon propos. Cette fondation, qui a été créée et qui a une histoire ancienne, est le fruit de la fusion de deux fondations historiques lyonnaises. On est très récent dans la configuration car on a un an d'existence. Tout n'est pas encore complètement calé et au point. Nous portons directement des projets et nous avons également une fonction distributrice au moins dans les intentions, ce qui n'est pas encore tellement dans notre activité actuelle en direct.

Cette fondation est une fondation de site ; elle était voulue par l'ensemble des partenaires, des acteurs à la fois politiques, universitaires et économiques du territoire. En ce qui concerne le portage, ce n'est pas un homme qui l'a portée, c'est une fondation qui est celle d'un collectif qui s'est rassemblé pour y trouver un lieu de partenariat, de stratégie, de portage de projets et pour accueillir et soutenir d'autres projets qui avaient une initiative par eux-mêmes.

Un mot sur la gouvernance. On est soumis, comme le disait Delphine, aux contraintes du Conseil d'État pour une fondation reconnue d'utilité publique abritante. On a notre conseil d'administration qui est limité à 12 membres. Comme Delphine, 12 membres cela ne fait pas beaucoup. Derrière eux, il y a un comité des entreprises fondatrices qui comporte 4 membres désignés au conseil d'administration. Il y a les partenaires qui sont le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche de Lyon Saint-Etienne. Ils sont désignés par la communauté universitaire de Lyon Saint-Etienne. On a le président de l'université de Lyon et trois de ses collègues qui sont présents. On a complété le conseil par des personnalités qualifiées ; on a réservé une place pour la représentation du monde économique local. Là c'est le président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon qui représente l'ensemble des entreprises PME et autres du territoire et des personnalités qualifiées extérieures pour que l'on soit un lieu d'interpellation de la part de

gens qui ont une vision ; il y en a à Lausanne, à Paris pour nous interpeller sur notre territoire.

Autour de ce comité de 12 membres du conseil, les collectivités sont présentes. Elles sont représentées par leurs présidents. On a le président de la région, celui du grand Lyon et de Saint-Etienne métropole qui siègent. Quand ils ne peuvent pas venir, ils sont représentés ; ils sont invités permanents à notre conseil. C'est une gouvernance forte. Et puis on a un bureau composé du président de l'université de Lyon, du président de la CCI et d'un autre président d'université qui président la fondation. C'est une gouvernance assez resserrée. L'inconvénient, quand on a des personnalités de haut niveau - des patrons de grandes entreprises, des PDG de SEB, le numéro deux de Casino, le numéro un de Sanofi - c'est qu'on ne les voit pas souvent. Cela veut dire que nous avons une nécessité d'être très concentrés dans la relation que nous entretenons avec eux. Ils ont souhaité avoir un comité financier et d'audit, qui est composé d'un responsable des finances publiques, d'un banquier, d'un commissaire aux comptes. C'est la gouvernance de tête.

Derrière cela, il faut combler par un certain nombre de comités. Je réponds à la deuxième partie de votre question : on est organisé en projets. Les fondations abritées, ce sont également des projets qui ont leur propre gouvernance, leur propre autonomie ; chaque projet a son comité de pilotage, comité exécutif. On a aussi une gouvernance décentralisée par projet. On est dans une logique de pilotage. En plus, on essaie actuellement de mettre en place un comité stratégique. On a réservé la problématique du comité scientifique car on peut s'articuler avec l'université de Lyon qui est, comme toutes les universités, en pleine transformation. Il ne faut pas que le côté scientifique devienne concurrent des uns par rapport aux autres.

Jean-Marie BERGERE

Lorsque vous évoquez la gouvernance de tête et les comités de pilotage, quelle est la relation entre les deux ? Souvent, la gouvernance de tête a simplement à bénir et à autoriser chaque comité à faire. Lorsque vous organisez Campus pour l'entrepreneuriat ou des forums économiques, quelle organisation vous donnez-vous ?.

Bernard SINOU

Quand on organise nous-mêmes un projet ou un forum comme l'Audiovision, on a un pilotage interne, avec une équipe dédiée à cela et un comité qui est souvent un comité scientifique, un comité stratégique sur le projet. A chaque fois, ce sont de gros projets dans lesquels il y a des enjeux financiers non négligeables, avec des mécènes particuliers qui vont venir sur ce projet. Par conséquent, on a forcément une contrainte de restitution.

Jean-Marie BERGERE

Et qui sont cofinancés ? j'imagine que vous parlez des mécènes qui s'agrègent à la Fondation de l'université de Lyon, mais il y a aussi des financements publics.

Bernard SINOU

Bien sûr, il y a des partenariats avec des collectivités locales et les ministères.

Jean-Marie BERGERE

Dernière question : est-ce qu'en partant du pôle universitaire lyonnais, qui est déjà assez vaste et assez important, on va facilement vers Saint-Etienne et vers Grenoble ?

Bernard SINOU

Saint-Etienne est déjà structurellement dans le périmètre de la fondation dès le départ puisque l'université est celle de Lyon Saint-Etienne, mais on a également beaucoup de partenariats avec Grenoble, avec Clermont-Ferrand en particulier *via* les fondations abritées ou les projets. Nombre de nos projets ne sont pas limités à l'académie de Lyon. Il y a une personne ici qui est sur la Fondation de coopération scientifique Neurodis et on a évoqué la possibilité qu'elle vienne chez nous. Neurodis est structurellement autant grenobloise que lyonnaise. Tout cela travaille ensemble.

Jean-Marie BERGERE

Merci. On continue. Elena Fernandes, vous êtes animatrice d'Initiatives et Cité, qui n'est pas une fondation, mais qui est un *cluster* dédié au développement local durable. Il y a une vingtaine d'entreprises dans ce *cluster*, 19 très exactement, entreprises de conseil et d'intervention sur les problématiques du développement durable, qui se sont regroupées il y a quelques années pour travailler en commun, mutualiser des moyens, répondre ensemble à des appels d'offres et mutualiser des ressources.

Vous êtes donc labellisé comme « grappe d'entreprises », les labels que la DATAR (Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale) donne. C'est un label « sérieux » pour lequel il faut avoir un vrai projet de développement économique. D'un autre côté, vous êtes aussi labellisés Pôle Territorial de Coopération Economique par un ministère dédié à l'économie sociale et solidaire,.

Vous m'avez expliqué que c'était tout à fait compatible dans votre structure, mais il est intéressant que vous nous disiez comment vous êtes organisés pour rendre compatible le fait d'être à la fois grappe d'entreprises et PTCE (Pôle Territorial de Coopération Economique). Nous verrons ensuite ce que l'on a à apprendre en termes d'organisation de votre relation au territoire.

Elena FERNANDES

Pour bien comprendre le choix que nous avons fait dans notre gouvernance, il faut savoir que le rôle d'Initiatives et Cité est d'accompagner le développement et la consolidation des activités de nos membres. Les entreprises qui investissent et participent au projet collectif qu'est Initiatives et Cité investissent dans leur propre développement ; c'est une dimension très importante que l'on voulait voir écrite dans nos statuts. On souhaitait que ce soit un projet entrepreneurial fort : ce sont des chefs d'entreprises qui ont voulu se regrouper pour mutualiser des orientations stratégiques qui sont celles de l'entreprise (le développement commercial, les ressources humaines et la problématique d'achats). On voulait aussi s'ouvrir. Pour nous, l'Economie Sociale et Solidaire ce sont nos valeurs et on est convaincu que de s'ouvrir vers des structures de l'économie classique peut nous apporter un enrichissement. De l'autre côté, on peut aussi leur apporter une vision particulière de l'accompagnement, du développement local. On voulait également l'inscrire dans nos statuts tout en conservant nos valeurs qui sont notamment celles d'une gouvernance partagée et démocratique ; c'est lié à l'économie sociale et solidaire.

En 2010, on a fait le choix de créer une société anonyme pour conserver le projet entrepreneurial commun, mais cette société anonyme a pris une forme coopérative. Vous connaissez peut-être mieux les SCOP (Sociétés Coopératives et Participatives) ; on n'a pas créé une SCOP. Dans une SCOP, ce sont des personnes physiques qui sont associées. Nous, nous avons créé une Union d'Economie Sociale, définie par la même loi de 47 que les SCOP, avec la particularité de ne pas impliquer des personnes physiques mais des personnes morales dans le capital.

Jean-Marie BERGERE

C'est plutôt rare ?

Elena FERNANDES

Il existe peu d'Union d'Economie Sociale en France. Cette forme juridique nous permettait aussi de répondre à cette dimension d'ouverture puisque, statutairement, on est obligé de respecter une règle qui est celle de la répartition du capital. 65 % des parts sociales du capital doivent être détenues par des structures qui ont un statut juridique lié à l'Economie Sociale et Solidaire et 25 % sont détenus par des entreprises plus classiques comme des SARL (Société à Responsabilité Limitée), des SAS (Société par Actions Simplifiée). C'était très important pour nous de l'inscrire dans la durée. On a aussi quelque chose d'annexe à la gouvernance : on a beaucoup parlé de la confiance ce matin. Depuis le début, Initiatives et Cité est persuadé et convaincu que la coopération ne se décrète pas ; elle repose sur une dimension de confiance, une relation de confiance qui se met en place petit à petit. On a voulu écrire cette conviction dans nos statuts. Elle passe par trois niveaux de coopération pour nos membres, du plus au moins impliquant.

Le niveau le plus impliquant est celui du groupe. Ce sont des dirigeants qui travaillent ensemble depuis très longtemps, qui ont des échanges de capitaux, qui sont sur des dimensions stratégiques de développement dans l'entreprise et échangent et développent des projets en commun. On a là le niveau le plus impliquant de coopération.

On a le deuxième niveau qui est celui du groupement. On échange de l'information parfois stratégique, on répond ensemble à des appels d'offres, on accompagne ensemble.

Le dernier niveau, le moins impliquant, permet de découvrir le fonctionnement d'Initiatives et Cité dans sa gouvernance et dans ses projets et aussi d'apprendre à connaître les autres, c'est celui du réseau. Dès qu'il y a un nouveau membre qui intègre Initiatives et Cité, il entre dans le réseau. On l'accompagne en tant qu'animateurs dans sa prise de marques au sein d'Initiatives et Cité pour développer des coopérations au fur et à mesure, plutôt économiques.

Dernier élément, c'est la cooptation qui est importante pour nous. Au même titre que la coopération ne se décrète pas, il nous semble important de vérifier que les valeurs sont partagées ainsi qu'une certaine vision de notre filière du développement durable ; c'est pour cela que l'on a intégré une notion de cooptation de nouveaux membres. A chaque fois qu'une entreprise nous contacte et nous dit être intéressée, un administrateur reçoit cette structure, son dirigeant. Ils échangent et, en conseil d'administration, il y a une présentation de la structure et l'administrateur motive. Il va dire s'il est pour ou contre l'intégration. Ensuite il y a un vote et cela se fait toujours à l'unanimité. Si jamais il y a un décalage, on sait que la confiance ne s'instaurera pas pleinement.

Jean-Marie BERGERE

Quels sont les organes de direction de l'union d'économie social : les 19 entreprises en sont membres, il y a un président élu ou quelqu'un qui a le titre de président ?

Elena FERNANDES

On a un PDG qui cumule les deux fonctions ; le conseil d'administration a 18 sièges au maximum et on ne les a pas atteints. Aujourd'hui le capital est détenu par les 10 entreprises fondatrices qui sont garantes aussi du projet. On n'a pas encore eu de demandes de nouveaux membres de devenir associés et d'avoir leur place au conseil d'administration.

Cependant, le choix qu'on a fait en toute transparence pour faciliter la communication et l'échange, est que l'on invite systématiquement tous les dirigeants des entreprises membres au conseil d'administration. Quand il y a une prise de décision, le vote n'est

compté que pour les administrateurs qui sont détenteurs du capital. En tous les cas, ils sont toujours invités.

Jean-Marie BERGERE

Et parmi les membres fondateurs, le premier cercle, est-ce qu'il y a eu des défections ?

Elena FERNANDES

Non, pas encore. On a voulu qu'Initiatives et Cité reste quelque chose qui ne soit pas totalement ouvert. On a déjà refusé l'accès à un candidat du réseau. Il faut que l'on garde une cohérence collective.

Jean-Marie BERGERE

Juste un mot, avant de revenir à vos partenariats extérieurs, sur le Pôle Territorial de Coopération Economique qui est aussi la raison de votre venue. Qu'est-ce que cela vous apporte ? Vous n'avez pas simplement été candidat pour avoir ce label ; vous avez participé à toutes les réflexions qui ont construit ce label.

Elena FERNANDES

On est parmi les 20 pôles témoins qui ont été identifiés par le labo de l'Economie Sociale et Solidaire qui pilote cette démarche nationale. Cela nous a permis de suivre cette dernière et de leur rappeler qu'en tant qu'acteurs de terrain c'était bien d'avoir des idées mais qu'à un moment donné il fallait passer à l'action. Il faut que l'on trouve des outils, une méthodologie qui puisse servir concrètement aux acteurs sur les territoires, que ce soient des leviers de financement ou d'accompagnement. Il y a plein de choses que l'on peut faire. Le fait d'avoir participé à cette démarche permet de connecter leurs réflexions intellectuelles à la réalité du territoire.

Jean-Marie BERGERE

C'est un prototype en quelque sorte. Merci.

On va poursuivre avec Alain Lantaume. Vous avez été délégué régional pour la Poste dans la région Poitou-Charentes. C'est un travail qui consiste à coordonner, à faire travailler ensemble, à décloisonner les différents métiers de la Poste : courrier, colis, bureaux de poste, banque. Aujourd'hui vous allez revenir sur cette expérience que vous continuez à piloter en Poitou-Charentes. Il est intéressant que vous nous disiez aussi un mot sur votre activité actuelle au sein de la Poste : une mission nationale vous a été confiée auprès de son comité exécutif en vue de réfléchir sur ce qu'une entreprise comme elle peut gagner en travaillant avec le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire, comment elle peut s'instruire auprès des acteurs de cette économie. Comment la Poste en arrive-t-elle à vous confier une mission sur l'économie sociale et solidaire ?

Alain LANTAUME

Bonjour à tous. Quand on y réfléchit, c'est assez logique qu'une entreprise comme la Poste, qui est une société anonyme, s'interroge sur la façon dont on peut travailler sur le territoire avec des acteurs au-delà de nos métiers. Il faut rappeler que la Poste est une entreprise qui a des missions de service public comme l'accessibilité bancaire pour tous les précaires et tous les pauvres. C'est aussi la distribution du courrier chez tout le monde, tous les jours et une mission d'aménagement du territoire puisque nous avons 17 000 points de contact dans toute la France et c'est inscrit dans la loi. C'est une vraie mission très importante pour la cohésion du territoire.

Quand on réfléchit à cela, on se dit qu'on peut exercer ces métiers de différentes façons, soit de façon très indépendante, pour la banque avec des objectifs de banque, de dépôt, de collecte et en même temps quand on a des missions de service public et que l'on est présent sur tout le territoire, il faut s'interroger sur la façon dont on prend en compte les

besoins de ces territoires et des acteurs de celui-ci avec qui on pourrait avoir des réflexions et passer des partenariats.

Je reviendrai sur ce que l'on fait actuellement avec les collègues en Poitou-Charentes, mais c'est une tendance qui intéresse la Poste aujourd'hui compte tenu de son passé, de ses missions de service public. Par ailleurs, c'est une réflexion qui va de plus en plus concerner l'ensemble des entreprises - je pense à certaines entreprises comme Orange qui ne peuvent ignorer les réalités du territoire parce qu'elles en vivent les difficultés ou, sur le plan plus positif, les avancées - ; on ne peut pas vivre de façon indépendante. Il n'y a pas de grande entreprise qui vive de territoires et qui ignore ce qui se passe dans les territoires. Ce n'est pas possible, or c'est ce qui se passe encore aujourd'hui.

Tout naturellement, la Poste a lancé de nouvelles activités. Il y a un exemple très récent : le recyclage du papier. La Poste a décidé, compte tenu de chaînes logistiques qui préexistaient à travers les facteurs, de récupérer dans les entreprises le courrier usagé, le papier. On voit bien que l'on heurte les forces territoriales puisque, aujourd'hui, il y a des tas de structures d'insertion qui faisaient cela. On voit bien à travers cet exemple qu'une entreprise responsable, qui a une activité nationale ou même importante, peut déstructurer un marché en émergence, fragile et il faut s'interroger de façon pas seulement éthique mais en termes de développement économique sur l'impact de son activité par rapport au territoire et par rapport aux acteurs du territoire. L'exemple est simple à comprendre.

Emmaüs ramasse du papier et le traite. Aujourd'hui la Poste fait la même chose. Qu'est-ce que cela veut dire ? Est-ce qu'on rentre en concurrence, comme on le fait classiquement ? Est-ce que l'on tue tout ce qu'il y a autour ? Compte tenu de la masse, on peut écraser la concurrence. Est-ce qu'on les rachète ? Ou bien est-ce que l'on discute pour trouver des partenariats ? C'est ce qui m'a été demandé de traiter.

Jean-Marie BERGERE

Ce n'est pas simplement un travail d'observation, d'enquête. Il y a un objectif opérationnel. Pour cela, vous menez une expérimentation en Poitou-Charentes ; cela va nous permettre d'aller sur le deuxième volet des questions avec vous sur la manière dont vous travaillez en relation avec d'autres entreprises, d'autres acteurs sur le territoire pour mieux réfléchir à la mission qui vous a été confiée.

Alain LANTAUME

La mission qui m'est confiée aujourd'hui est de voir ce qui se passe dans le monde de l'ESS et plus largement dans le monde du développement territorial, plus spécifiquement sur l'ESS qui est protéiforme et compliquée. Faire le tour du territoire, des têtes de réseau est quelque chose de compliqué surtout que tout le monde ne s'entend pas très bien.

Au-delà de la mission d'observation, on parle beaucoup aujourd'hui de la loi d'ESS ; ce sera peut-être un ferment de mettre un peu d'ordre dans un certain nombre de choses. Au-delà de ça, il y a une grande richesse, un foisonnement d'initiatives extraordinaire. Etant délégué régional de Poitou-Charentes, je connaissais les acteurs économiques et les acteurs du territoire et j'ai souhaité mieux comprendre comment on pourrait travailler ensemble. La première question était est-ce qu'on a envie de travailler ensemble ? - Quand je dis « on », je parle des acteurs de l'économie classique. Il y a d'autres entreprises qui ont la même réflexion que nous. Est-ce que l'ESS, les associations, les coopératives ont envie de travailler avec nous ? Cela paraît bête comme question, mais il faut toujours partir de choses très basiques.

On a fait toute une enquête en 2012, Laurence qui est là y a largement participé et elle pourra témoigner s'il y a des questions. On interrogeait un échantillon représentatif d'associations, de collectivités, de partenaires locaux sur est-ce que vous pensez que les enjeux du territoire peuvent conduire à discuter avec des entreprises classiques telles que la Poste ? Ce n'était pas évident au départ. Cela a été « oui » à la majorité. Les gens interrogés, des petites structures, des associations, ont dit « oui, il faut que l'on discute et

que l'on coopère ». Cela a été non pas une surprise mais une confirmation de ce que l'on pouvait imaginer. Aujourd'hui, les choses étant ce qu'elles sont sur le territoire - et le Poitou-Charentes n'y échappe pas - c'est-à-dire en crise économique, on ne peut pas rester dans des citadelles et des bastides.

La deuxième chose qu'on a posée est « est-ce que la Poste est préposée à discuter avec vous ou à coordonner un certain nombre d'opérateurs classiques pour travailler avec vous ? » La réponse a été « oui » ; cela tient peut-être à la région parce qu'on avait fait pas mal de choses avec les entreprises et les gens avaient retenu que c'était surtout la Poste qui était en pointe.

Jean-Marie BERGERE

C'était Alain Lantaume ou la Poste ?

Alain LANTAUME

C'est la Poste ; je pense que la Poste est beaucoup appréciée – et ce n'est pas de la publicité – pour son caractère éthique. Le facteur, c'est sacré, tous les sondages le montrent, sauf cas particulier. Les gens disent « mon facteur c'est la personne en qui j'ai confiance et je lui confierais mon portefeuille ». Il y a un attachement fort au facteur. Il y a un lien de confiance très important entre la population et la Poste. Je pense que c'est surtout cela.

Jean-Marie BERGERE

En même temps, les groupes de travail, ce n'est pas simplement la relation aux citoyens ; c'est la relation à d'autres entreprises. On pourrait se demander pourquoi Orange, irait dans un groupe piloté par la Poste ? Vous avez bien travaillé ensemble, mais il y a longtemps !

Alain LANTAUME

Ca ne se passe pas comme cela. On est tous persuadés – à mes côtés, j'ai un de mes amis, responsable de la MACIF qui pourra également le confirmer - on ne raisonne pas comme cela. Est-ce qu'on a une volonté d'avancer tous ensemble ? Ce n'est pas une histoire de la Poste ou Orange ou la MACIF, on fait tout ensemble. On essaye de trouver – je dis cela très humblement par rapport à ce que j'ai entendu des fondations très structurées avec des comités éthique - on n'a ni comité éthique, ni conseil d'administration. On a une démarche qui se veut assez structurée de recherche de solutions sur des problèmes du territoire, ensemble. Je mettrais en trois les collectivités, en deux les entreprises et en un les gens qui vivent les problèmes au quotidien, c'est-à-dire des gens qui s'occupent de vieux à domicile ou dans les maisons de retraite ou dans les quartiers. On est autour de la table comme là, parfois un peu moins que là. Le groupe a décidé de prendre en compte trois problématiques majeures à leurs yeux du territoire qui nous paraissent vrais dans tous les territoires. La première chose c'est l'insertion des jeunes. Aujourd'hui il y a un taux de chômage important chez les jeunes. Comment se fait-il que les patrons ne trouvent pas de compétences alors que les jeunes ne trouvent pas de travail, y compris des BAC+5 ? Il y a un vrai problème. On va trouver nos solutions ; on va essayer d'en trouver. Cela ne met personne dehors, mais on essaye de trouver des solutions.

La prochaine fois on va travailler avec le MEDEF(Mouvement des Entreprises de France). C'est une première en France : le MEDEF va venir témoigner des problèmes des patrons pour trouver des compétences dans le milieu de l'ESS. Il paraît que c'est la première fois que cela va se faire en Poitou-Charentes. On voit bien cet esprit de construction commune qui est de se dire : il y a des problèmes et on les règle ou on va chercher des solutions pour les régler, mais ensemble.

Le deuxième groupe – Gérard travaille dessus – c'est tout le problème très spécifique chez nous mais qui existe partout qui est le vieillissement et le bien vieillir sur le territoire. On va vers un cataclysme dans les années qui viennent qui peut être positif ou négatif ; on va chercher quelques solutions locales, en discutant avec les uns et les autres.

Le troisième groupe est sur le numérique des territoires. Ce groupe vise à trouver à travers les solutions technologiques de base – on n'est pas dans des R&D – comment on peut régler les problèmes des territoires à travers le numérique. Chaque groupe est copiloté par une entreprise du secteur de l'ESS. Ce troisième groupe est piloté par Emmaüs et Orange. C'est tout à fait symptomatique...

Quand même, on va devoir régler des choses qui devraient être réglées par des chercheurs et des universitaires. C'est là-dessus que je pense qu'on n'est pas très bon, sur des recherches qui pourraient être faites. On n'est pas au courant s'il y en a ; très rapidement on va arriver, je l'espère, à une coopération expérimentale. C'est ce qui est recherché : faire des expériences en commun. On va faire des choses. Je pense au numérique par exemple. On est en train de travailler sur les personnes âgées et les gens qui commencent à être en grande difficulté. Ce sont les animateurs de quartier qui viennent témoigner. On auditionne des gens qui viennent témoigner. Grâce aux jeux vidéo, on les sort de leur isolement. Je n'ai pas le temps d'en parler ici. Il y a des recherches qui devraient être faites en France et c'est bien dommage qu'elles ne soient pas faites. Lorsqu'on va expérimenter des choses, on va tomber sur des choses *business*, comment on monte aujourd'hui des chaînes de valeurs, comment on partage des résultats, dans quelle structure ? Ces questions, ce n'est pas un groupe territorial qui va avoir à les régler. Je lance un appel au peuple : si vous connaissez des chercheurs qui veulent travailler sur des sujets de ce type, on est tout à fait preneur.

La MACIF qui va travailler avec je ne sais qui pour monter des choses pour les personnes âgées, la Poste qui va travailler avec je ne sais qui pour travailler ... on va travailler sur des chaînes de valeurs, des partages de valeurs. Ce sont de vraies questions. Aujourd'hui cela semble aller de soi mais cela ne l'est pas du tout.

Jean-Marie BERGERE

Une dernière question : les sujets que vous traitez, à titre expérimental, avec d'autres entreprises en les réunissant, ne sont pas des sujets qui concernent uniquement la Poste, mais vous n'êtes pas une fondation. Comment est-ce que vous justifiez en interne, auprès de vos dirigeants ou de vos collègues, le temps que vous passez à vous occuper d'insertion et de vieillissement ? Est-ce que c'est un problème ? Il faut bien le justifier, même en ayant l'aval du président.

Alain LANTAUME

Je cherche des réponses par rapport à l'engagement d'un groupe comme la Poste sur des PTCE ou des pôles territoriaux qui vont réunir demain, à mon avis, toutes les parties prenantes sur un territoire pour développer le territoire. Sur la finance, on peut travailler aujourd'hui chacun dans son coin. Aujourd'hui les banquiers sont interpellés par la finance solidaire, y compris la Banque postale, la finance qui sert au développement local, soit une initiative territoriale soit régionale. Les gens veulent savoir où va leur argent. Si les banques ne s'en occupent pas aujourd'hui, ils sont morts demain. La Banque postale est obligée de s'intéresser à cela.

Une entreprise, dans son écosystème, ne peut pas rester sourde aux difficultés de son territoire. Il faut donc trouver des modèles partenariaux nouveaux qui n'existent pas aujourd'hui et qui sont fondés sur des analyses.

Jean-Marie BERGERE

Je poursuis avec Elena Fernandes la présentation d'Initiatives et Cité. Votre gouvernance est très tournée vers l'activité des 19 entreprises du *cluster*. Quelles sont les

relations que vous nouez avec l'extérieur, au-delà des relations marchandes ? Si vous répondez à un appel d'offres, c'est une relation commerciale. Comment êtes-vous ouverts aux partenaires ? Quels liens avez-vous avec eux ? Avez-vous des partenariats avec d'autres acteurs ?

Elena FERNANDES

On a parlé de relations contractuelles commerciales avec des associations et collectivités du territoire. On est souvent avec des structures militantes et qui sont investies dans cette filière du développement durable, de l'économie sociale et solidaire. On a une part de mécénat de compétences assez souvent dans une mission contractualisée ; on va un peu plus loin que ce que l'on a vendu en nombre de journées pour accompagner les projets qui nous tiennent à cœur. C'est déjà aller au-delà de la relation commerciale. Depuis le début, les relations que l'on entretient avec les collectivités locales, les pouvoirs publics au niveau régional et la métropole lilloise, on a le soutien de Christiane Bouchart, qui est l'élue communautaire de Lille métropole à l'Economie Sociale et Solidaire. Elle a compris tout de suite quel était l'intérêt pour son territoire d'avoir Initiatives et Cité qui s'y implante et s'y développe. Dès le début de la création, elle nous a soutenus. C'est en partie grâce à son courrier de soutien que l'État a fait le pari de nous dire « banco, vous êtes sur une filière de service, vous êtes dans les valeurs de l'économie sociale et solidaire ; on fait le pari avec vous que notre financement va vous aider à vous développer et que dans 10 ans on parlera encore de vos projets. »

Pour eux, c'était une nouvelle chose car d'habitude ils financent des filières de l'aéronautique, de la pharmacie, de la métallurgie ; là c'était aussi une évolution de leur approche du regroupement d'entreprises et de la plus-value de ces regroupements sur le territoire. Les difficultés que l'on a et qui commencent à se gommer aujourd'hui parce qu'on fait nos preuves sont des problèmes d'écoute et de compréhension auprès de la région mais aussi de Lille métropole. On allait les voir avec un projet économique entrepreneurial, plutôt pôles d'excellence. On nous disait qu'il y avait des SCOP et d'aller voir l'ESS. Finalement, l'ESS ne savait pas où nous mettre car c'était un regroupement d'entreprises et ces formes aussi formalisées que la nôtre ne rentraient pas dans les cases de leur dispositif d'accompagnement. On s'est retrouvé avec la région à se dire « on ne rentre dans aucune case, mais on vous aime bien ; on aimerait bien quand même arriver à échanger avec vous, à continuer à travailler. » Aujourd'hui les choses avancent puisqu'il y a des élus qui se saisissent de la question. Le Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) intervient aussi dans nos relations avec les collectivités qui se disent que, finalement, Initiatives et Cité pourrait animer, coordonner certaines de leurs compétences qu'ils n'ont pas eu le temps de mettre en œuvre parce qu'ils ont d'autres projets qu'ils soutiennent. Du coup, on réfléchit avec eux à profiter de cette opportunité du PTCE pour être animateurs, coordinateurs d'objectifs opérationnels communs et partagés sur un territoire¹.

Jean-Marie BERGERE

Avez-vous le sentiment que le fait d'avoir cette organisation, ce label, ce slogan de développement local durable modifie le contenu des prestations de chacune de vos entreprises ? Est-ce que la problématique territoriale au sens où l'on essaye de la développer et au-delà des relations commerciales, dans le contenu même des interventions des entreprises qui sont membres du *cluster*, est-ce que cela a des conséquences ? Est-ce que ce n'est pas la même prestation que vous fournissez ?

¹ Le 10 Janvier 2014 InitiativesETCité a été retenu dans le cadre de l'appel à projets intitulé « Soutien à la dynamique des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) » lancé par les ministères de l'Egalité des territoires et du Logement, de l'Economie Sociale et Solidaire et de la Consommation, du Redressement productif et de la Ville et par la Caisse des dépôts et consignations.

Elena FERNANDES

C'est l'inverse ; finalement, il y a cette particularité incarnée par les entreprises membres. Dans le Nord-Pas-de-Calais on est associés à une démarche novatrice dans le domaine du développement durable. Ce sont ces structures qui se sont créées il y a 10 ans ou 15 ans qui ont développé des méthodologies et des approches particulières sur le développement territorial au niveau local. Du coup, c'est plutôt l'inverse. Initiatives et Cité, quand on s'est créé, on s'est dit qu'il fallait trouver quelque chose qui nous rassemble. Finalement, qu'est-ce qui nous rassemble ? C'est cette filière, faire le pari que le développement local durable pour nous est autre chose qu'une conviction, autre chose qu'une méthodologie d'accompagnement. C'est une filière à part entière, une filière économique qui crée de la valeur ajoutée sur le territoire. Du coup, cela n'a pas changé leur vision. A part le fait qu'ils arrivent à se positionner sur des marchés que seuls ils n'arrivent pas à obtenir alors qu'ils étaient pertinents, mais qu'ils avaient des équipes trop ramassées, là on arrive par la transversalité à monter des équipes plus grandes et pluridisciplinaires transversales et on va chercher des marchés plus importants. Cela a changé plutôt l'inverse. Finalement le changement d'échelle est possible pour ces structures grâce à Initiatives et Cité.

Par contre, l'approche méthodologique, la conviction de ce que l'on fait et de comment on le fait a toujours été là. Ce sont les fondements d'Initiatives et Cité ; c'est notre raison d'être.

Jean-Marie BERGERE

Merci ; on va poursuivre. Stéphane Martinez, je crois qu'il est intéressant que, dans cette deuxième partie, vous nous disiez un peu comment se passent les relations avec le milieu culturel. Vous dirigez une entreprise d'équipement sportif ; il y a une partie de spectacle dans le sport maintenant, mais ce ne sont pas exactement les mêmes approches. Comment cela se passe-t-il ? Qu'est-ce que cela vous apporte ?

Stéphane MARTINEZ

Cela se passe bien. Au début il faut imaginer qu'il y avait une certaine méfiance. La première démarche, quand on allait expliquer ce que l'on faisait, partout en France... Une fois à Pau, la CCI nous invite ; un artiste conventionné avait l'habitude de vivre de fonds publics et commençait à dire qu'il fallait penser à rééduquer les chefs d'entreprise sur ce que l'on fait et sur ce qu'il faut faire. On ne se mêle pas du tout du projet artistique. Il est ficelé, il arrive, on le finance ou pas et ensuite on l'accompagne. Une fois que cela a été expliqué et que l'expérience montre que cela se passe bien, cela se passe super bien. Les artistes, les porteurs de projet viennent nous voir pour que l'on aille beaucoup plus loin dans la démarche ce qui est un problème car à l'origine on est une fondation qui distribue des fonds ; on n'est pas là pour accompagner plus que cela.

On a noué des relations avec quantité d'organismes qui vont sensibiliser les artistes, le milieu culturel à ce qu'est le chef d'entreprise, comment on lui parle, quels sont les codes. On a beaucoup travaillé sur ce sujet et c'est particulier.

Jean-Marie BERGERE

Dans le domaine culturel, il y a aussi des acteurs spécialisés qui accompagnent. Je pense à la Direction Régionales des Affaires Culturelles (DRAC), au Conseil régional qui a un service culturel, les villes qui interviennent...

Stéphane MARTINEZ

Ce que j'ai oublié de dire tout à l'heure c'est que dans la gouvernance, pour un projet culturel, la DRAC donne le dossier, la fiche de synthèse à un conseiller DRAC spécialisé dans le domaine et qui va dire « vous n'êtes pas experts en tout ». Nous ne sommes surtout experts en rien et nous devons juger et donner des fonds. On leur demande de

faire une synthèse et surtout de nous dire si le porteur du projet est fiable et si le projet est réalisable. On aide surtout le projet avant le porteur de projet.

Notre particularité est que l'on tient à notre indépendance totale, c'est-à-dire que l'on fait ce que l'on veut ; on va se faire aider de gens mais après c'est nous qui décidons. La première fois que l'on a rencontré la DRAC c'était pareil, parce qu'on avait des conseillers DRAC qui ne comprenaient pas que l'on n'aide pas tel ou tel projet, parce que cela ne rentre pas dans leurs critères. Nos critères ne sont pas les mêmes. On est moins objectifs, plus axé sur le plaisir, sur de la prise de risques potentielle qu'ils ne le sont. C'est totalement différent et je pense que dans le monde de l'entreprise on est capable de le faire. On va des missions sur lesquelles on n'est pas obligé de se porter.

Une fois que l'on a expliqué cela, c'est formidable et les gens en redemandent ; on a vu des porteurs de projet qui nous disaient être sur un festival et qui nous demandaient de les aider auprès de nos entreprises à trouver des bénévoles pour lutter contre l'addiction à la drogue. Il y a un vide tel, que l'on pense que l'entreprise va tout faire.

Jean-Marie BERGERE

Est-ce que vous avez le sentiment que, en cinq ans, vous avez – vous et vos collègues chefs d'entreprises - appris quelque chose grâce à cette action ?

Stéphane MARTINEZ

Tous les jours. Quand on voit les projets qui nous sont déposés, quand on voit ce qui se fait et ce qui se passe, on en apprend tous les jours. En ce qui concerne l'accompagnement des binômes, nous ne sommes pas là pour les aider à monter leurs dossiers financiers mais pour s'assurer que ce qui nous est présenté va se réaliser. Si un porteur de projet change radicalement de projet et qu'il nous dit garder l'argent pour autre chose, ça ne marche pas car c'est le projet qui a été élu. L'accompagnement est volontairement limité. On ne va pas s'insérer plus qu'il ne le faut dans des projets qui ne sont pas les nôtres. Je crois que c'est le B.A. BA, car on est essentiellement sur la culture, mais au démarrage on était sur tout ce qui était possible et imaginable dans le mécénat. On pouvait très bien se positionner sur la recherche avec des fonds énormes, mais là on n'est pas du tout compétent. Nous nous positionnons beaucoup sur la solidarité. Là on a des problématiques qui peuvent être aussi très différentes. On apprend tous les jours.

Si je puis m'exprimer sur ce que cela nous a apporté en tant que chefs d'entreprises, je dirais que c'est une ouverture sur notre territoire que l'on pense connaître mais que nous ne connaissons pas tant que cela, et une ouverture sur ce que font les autres et ce que l'on est capable de produire sur ces fameux territoires. Nous ne sommes pas là uniquement pour exploiter une main-d'œuvre – j'emploie volontairement le terme « exploiter » - sur laquelle on vit. Par la capacité de nos entreprises, on participe à la vie collective.

Jean-Marie BERGERE

Merci. Bernard Sinou, même question. Le fait d'être opérateur vous-même, en relation avec des partenaires extérieurs, est-ce que cela ne vous met pas parfois en difficulté par rapport à d'autres opérateurs qui pourraient vous voir comme un concurrent ? « Le forum pour l'économie, c'est à nous de le faire »... Comment vivez-vous vos relations en étant opérateur et pas simplement financeur ? Les relations ne sont pas les mêmes.

Bernard SINOU

C'est vrai. A partir du moment où on est opérateur et qu'il y a d'autres opérateurs sur le territoire, il peut y avoir des moments où il y a des risques de se marcher sur les pieds. Nous n'avons pas rencontré ce cas de figure de manière trop prégnante pour l'instant. L'objectif qui nous a été fixé au moment où on a créé cette fondation c'est d'être un lieu de rassemblement, de partage entre l'ensemble des acteurs, ce qui fait que, du coup, on est

présent dans beaucoup de choses en simultanément. Le président de la fondation est au conseil d'administration de l'université, je l'accompagne. Je suis dans le comité de pilotage...

Jean-Marie BERGERE

Au titre de la fondation...

Bernard SINOU

Vis-à-vis des collectivités locales on participe au directoire du grand Lyon esprit d'entreprise, où l'on retrouve la collectivité locale, la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), la chambre des métiers, l'université, le MEDEF... On travaille tous ensemble sur des projets communs. Il y a des *think tanks* où on nous demande de participer. On est présent partout et on essaye de coordonner les projets des uns et des autres et de se les répartir. Dans les missions que l'on nous confie, l'université nous a demandé d'être l'animateur de la relation avec l'ensemble des projets Investissement d'avenir sur le territoire. On le fait modestement, mais ce lieu de rencontre, ce lieu de travail en commun, on essaye de construire. Il faut que l'on soit dans les différents réseaux et à partir de là on va faire en sorte que cela communique entre eux. Parfois il y a quelques susceptibilités froissées ou parfois on est froissés nous aussi.

Prenons un thème comme l'entrepreneuriat. On va nous confier des missions aussi bien du côté du monde économique et politique que du côté de l'université. Entre tous les incubateurs et toutes les choses qui tournent dans l'entrepreneuriat, notre premier souci a été de mettre tout le monde autour de la table, de faire en sorte que l'on ne réinvente pas l'eau tiède dans notre coin, que les gens se parlent et d'avancer ainsi. Cela avance doucement et progressivement.

Jean-Marie BERGERE

Il est intéressant de voir que vous êtes aussi dans des pôles de compétitivité...

Bernard SINOU

On est en relation avec les pôles de compétitivité, on est en lien avec tout ce qui se fait et on essaye d'être auprès des autres, de les écouter, de les faire participer et d'être progressivement ce lieu de partage.

Jean-Marie BERGERE

C'est un vrai travail de réseau, avec des échanges ; il faut dire que vous avez un conseil d'administration très prestigieux.

Bernard SINOU

Pour l'instant c'est cela... J'évoquais ce matin que l'un des rôles que l'on avait en tant que fondation territoriale est d'être un lieu de confiance. Je ne veux pas employer le terme de « label », mais il s'agit de faire en sorte que les projets que l'on porte puissent bénéficier d'une reconnaissance, d'une confiance et que l'on ait envie d'y aller. C'est un lieu aussi à travers lequel on puisse, de manière sereine, partager des priorités et essayer d'être intelligents ensemble plutôt que de se faire concurrence. Je crois que c'est la mission qu'il faut que l'on se fixe.

Jean-Marie BERGERE

En tant que fondation vous êtes plutôt dédiés à l'innovation, l'entrepreneuriat, la recherche, l'université, plutôt qu'à des actions de solidarité. Est-ce que c'est une question qui vous a déjà été posée ?

Bernard SINOU

On n'est pas contre le reste. Il faut simplement à un moment donné se concentrer. Les fondations historiques que nous avons, en particulier une fondation importante, portaient un certain nombre de projets de solidarité. Quand ces projets se terminent, si une nouvelle personne vient nous voir, on n'est pas contre mais ce n'est pas notre métier, ce n'est pas notre raison d'être. Allez voir des gens avec lesquels vous vous sentirez plus à l'aise pour partager ces choses.

Jean-Marie BERGERE

Votre indépendance leur permet d'être au cœur d'un réseau plus facilement..

Bernard SINOU

Je pense que c'est la qualité d'une fondation d'utilité publique d'être complètement indépendant ; on n'appartient à personne, on est autonome. A partir de là, on est ouvert à tous.

Jean-Marie BERGERE

Merci. On va terminer ce premier tour de table et on va avoir un bon quart d'heure pour les questions-réponses. Même question pour Delphine Vandevoorde, sur votre place dans l'écosystème local. Comment la définiriez-vous, au-delà des actions ponctuelles que la fondation mène ?

Delphine VANDEVOORDE

On s'est toujours considéré comme un outil ou un facilitateur ; on peut être sollicité pour travailler avec des collectivités territoriales, avec des associations, des entreprises. Le but est de faire soit démarrer un projet, soit de le faire aboutir, mais de rendre un service à un moment donné. Le service n'est pas forcément financier.

Je peux vous donner un exemple. La Fondation de Lille participe chaque année à la Semaine de la solidarité internationale. C'est un événement qui a lieu en France au mois de novembre tous les ans. Il s'agit, pendant une semaine, de faire des événements pour sensibiliser la population au développement durable et à toutes les questions Nord-Sud. La ville de Lille avait créé un comité de pilotage qui comprenait au départ une dizaine d'associations, mais elle n'arrivait pas à les faire travailler ensemble. Il y avait des financeurs divers : la région, un organisme national, la ville de Lille. Ils ont fait appel à la Fondation de Lille pour que l'on soit le porteur juridique et financier de cette action. La fondation ne met pas d'argent dans cette action, mais elle va coordonner ce comité de pilotage qui comprend une soixantaine d'organisations. On va porter les demandes de subventions nous-mêmes et parfois faire des avances de trésorerie aux associations. Vous savez comment cela se passe parfois dans les collectivités : on vous donne une subvention pour la manifestation qui aura lieu deux mois après. Cela posait un gros problème pour les petites associations qui n'avaient pas la trésorerie suffisante. La fondation porte cela. Cela lui a permis également - une fois que l'on a débarrassé les associations de ce problème - de les faire travailler ensemble. On a donc une dynamique extraordinaire autour de cet événement chaque année. La Semaine de la Solidarité Internationales (SSI) Dubois est l'une des plus importantes en France. On peut servir à cela.

On a d'autres actions de coordination, de solidarité internationale. La fondation mène aussi ses propres actions essentiellement distributives. Par exemple, on a une action qui s'appelle Les bourses de l'espoir ; il s'agit d'attribuer des aides financières à des étudiants qui auront besoin d'être subventionnés à un moment donné de leur parcours. On a des personnes qui font des formations ou des projets d'associations qui luttent contre l'illettrisme. On va créer tout un réseau d'écoles, de structures sociales, d'associations

pour venir en aide à ces étudiants et ces personnes qui viennent nous voir pour avoir des aides.

Quand une personne s'adresse à la Fondation de Lille et qu'elle ne rentre pas dans les critères, on va s'arranger pour la renvoyer, au travers de notre réseau, vers telle fondation ou telle autre structure. On essaye d'être un facilitateur et un outil au service de l'ensemble des partenaires du territoire, y compris des collectivités territoriales.

Jean-Marie BERGERE

Qui ne sont pas vos mandants uniques ; vous n'agissez pas que sur demande des pouvoirs publics.

Delphine VANDEVOORDE

Non. La fondation décide aussi de ses propres actions, par exemple quand il y a une catastrophe humanitaire. L'une des volontés de Pierre Mauroy était de lancer des souscriptions publiques ; il disait que les gens du Nord sont généreux, il avait fait le constat que lorsqu'il y avait une catastrophe les gens voulaient faire quelque chose mais à l'époque, il n'y avait pas d'organisme qui centralisait les dons. Ainsi aujourd'hui, lorsqu'il y a une catastrophe humanitaire, la fondation va lancer une souscription publique, va centraliser les dons, collectivités, entreprises, particuliers. Ensuite elle va rechercher les meilleurs projets d'associations locales prioritairement pour mener des actions sur le terrain. La fondation doit toujours financer sur présentation de factures les dépenses et ne va pas verser de subvention. C'est toujours à l'initiative de la fondation. On travaille avec des réseaux d'Economie Sociale et Solidaire...

Jean-Marie BERGERE

Dans ces actions, à chaque fois, vous avez un rôle que vous qualifiez de facilitateur, un instrument qui est mis au service d'un projet. Il y a un côté « couteau suisse ».

Delphine VANDEVOORDE

Complètement ; vous avez trouvé la bonne formule. C'est pour cela qu'on a besoin d'être généraliste pour intervenir dans l'ensemble des domaines, d'être une fondation abritante et d'être une fondation Reconnue d'Utilité Publique ; il y a aussi la responsabilité du statut qui fait qu'il y a la confiance. On va essayer de répondre aux demandes des donateurs, des associations...

Jean-Marie BERGERE

Vous vous adaptez en fonction des projets pour résoudre un problème. « Etre le maillon manquant des actions », c'est une belle définition pour une fondation généraliste sur un territoire, qui justifie son caractère généraliste.

Delphine VANDEVOORDE

Et d'intervenir là où d'autres organismes ne peuvent pas le faire. On a un fonds social. Ce sont des assistantes sociales qui vont nous donner des dossiers de personnes en grave difficulté et qui ne rentrent pas dans des cases. On va s'occuper de ces personnes. Ce sont des petites aides financières mais qui vont dépanner les personnes et lui permettre de passer à autre chose dans sa vie, d'obtenir des aides.

Jean-Marie BERGERE

Ce que votre président évoquait ce matin.

Charles Roy, Secrétaire Général de la Fondation de Lille

Je voudrais intervenir sur la présentation de la Fondation de Lille puisque je suis également de la Fondation de Lille. Avec un peu d'humour, vous avez dit que c'était la fondation de Pierre Mauroy, vous avez raison, mais à 50 % car il en a créé deux. Il a donc fallu que l'on se partage. Ceci dit, vous avez vu ce matin notre nouveau président depuis deux ans. Cela a été un tournant important. Stéphane Martinez a trouvé que cette fondation a évolué. C'était important car la question s'est posée de savoir quel serait le successeur de Pierre Mauroy. Une personnalité politique régionale avec une notoriété nationale, voire plus ? On a répondu non. Le choix a été fait de se porter sur Didier Delmotte qui était il y a deux ans directeur du Centre Hospitalier Régional de Lille, donc un manager de l'économie sociale. Le Centre Hospitalier Régional de Lille, ce sont 10 000 lits, 13 000 personnes. Il a eu parfois des nuits un peu agitées dans sa vie et il sait parler comme un manager, le jargon des chefs d'entreprises. Une image forte a aussi été donnée. C'est vrai que c'est Pierre Mauroy qui a créé la fondation, c'était la Fondation Pierre Mauroy comme vous le dites, mais désormais c'est la Fondation de Lille ; c'est là un virage très important.

Stéphane Martinez a bien traité un problème qui est celui de l'efficacité dans la gouvernance. J'ai bien compris que vous aviez des problèmes avec les administrateurs qui voulaient tous gérer les dossiers et que vous avez dit que c'étaient les membres fondateurs. Quand Didier Delmotte est arrivé, par son tempérament de manager, il a essayé de clarifier tout cela, si bien que les administrateurs c'est deux ou trois fois par an sur la politique. Un point c'est tout. Il a donc créé le comité d'éthique, avec des hommes qui sont des personnalités crédibles et qui tiennent à leur crédibilité, ce qui donne en fait la confiance. A partir de ce moment-là dans les coulisses il y a trois ou quatre administrateurs qui se voyaient dans le comité d'éthique car c'est beaucoup plus amusant de prendre des dossiers des bourses et de dire qui méritait quelque chose que de définir une politique. Il s'est bien battu et il n'y a plus d'administrateur dans le comité d'éthique. C'est pour cela que c'est important d'avoir une efficacité dans une fondation. La séparation des pouvoirs est l'efficacité parce que c'est le rôle d'une fondation. Sinon il faut créer une association.

Jean-Marie BERGERE

Merci. C'est intéressant. Delphine nous avait déjà expliqué beaucoup de choses, mais je retiens l'idée que l'un des objectifs de la gouvernance est de faire que les structures durent au-delà des personnes.

Une intervenante

Ma question s'adresse à Stéphane Martinez. Quel est l'impact sur les salariés des différentes entreprises au niveau de la fondation ? Est-ce qu'il y a un sentiment de fierté ? Est-ce que vous avez l'impression que l'appartenance de chacune des entreprises a été renforcée ? Est-ce que, au contraire, cela n'a eu aucun impact ?

Stéphane MARTINEZ

Un peu de tout. C'est un sujet qu'on n'a pas spécialement bien traité dans notre fondation. Lorsqu'on a voulu la reconduire, on s'est posé des questions sur ce qu'on pouvait améliorer. C'était justement la prise en charge de la fondation par les salariés. Sur la première, on était 2 500 salariés au total. On passait de trois à une société de 900. Tout dépend de la porte d'entrée dans les entreprises. Ce n'est pas une fondation d'entreprises mais chacun doit démontrer son appartenance à la fondation. Il y en a qui ne l'ont pas du tout fait ni traité. Le sujet de la fondation s'arrêtait au chef d'entreprise qui venait et qui par manque de temps ou par manque d'envie ne le faisait pas. C'est un point très important. Les trois membres salariés de la fondation sont en train de travailler sur le sujet. Comment fait-on pour que la fondation irrigue les entreprises qui la composent ? On veut pérenniser l'action et apporter un sens. Le mot « sens » est très important.

Chez moi, 43 salariés c'est relativement facile car je peux le faire directement mais là on est en train de voir de nommer un référent pour gérer les contreparties. On a des multitudes de contreparties qui sont malheureusement perdues ou dont on pourrait faire profiter nos salariés, les ouvrir à la culture ou ce genre de choses et qui ne sont pas forcément bien gérées par manque de temps ; là c'est une boîte à outils que l'on va réinventer, refaire. C'est très important.

Une intervenante

Est-ce que vous proposez aux salariés des journées de bénévolat dans les structures qui sont soutenues ?

Stéphane MARTINEZ

Pas encore parce que c'est lourd et chronophage ; j'ai vendu à mes collègues qu'on ne passerait pas de temps là-dessus. On se réunit une fois par an ou un peu plus mais à la demande. Plus les gens veulent participer aux projets, mieux c'est pour nous. Par contre, on est en train de réfléchir si on ne garderait pas une somme d'argent pour les salariés, mais on ne veut pas que les entreprises entrent en concurrence entre elles, ou est-ce qu'on leur laisserait le choix de projets ? C'est un débat qui n'est pas plus simple à trancher.

Jean-Marie BERGERE

Cela se ferait peut-être plus dans les grandes entreprises que dans les PME...

Une intervenante

Je suis consultante et je conseille à la fois les structures qui lèvent des fonds et à la fois des entreprises qui veulent faire du mécénat. Au niveau des PME les gens se mobilisent aussi beaucoup et c'est un vrai potentiel pour recruter des jeunes diplômés qui sont très sensibles à cette composante et garder des salariés qui ont un sentiment d'appartenance très fort ; ils peuvent être impliqués...

Stéphane MARTINEZ

C'est certainement plus facile pour une entreprise où il n'y a qu'un seul membre.

Une intervenante

Cela peut être un pôle d'entreprises de 50 personnes...

Une autre intervenante

Ma question s'adresse à Elena Fernandes ; par rapport aux ressources financières de ce groupement d'entreprises, vous avez évoqué l'animation, les projets..., mais de quelles ressources vivez-vous ?

Elena FERNANDES

Comme on était sur un projet entrepreneurial, on a fait le pari dès le début de se donner les moyens de notre ambition en se disant qu'on ne savait pas de quel financement public on allait disposer et si on en aurait. Assez vite on a défini un modèle économique très fort, avec trois niveaux. Le premier, pour tout *cluster*, est une cotisation annuelle qui varie entre 600 et 2 500 euros en fonction du nombre de salariés en Equivalent Temps Plein ; on a des coopératives d'activités et d'emploi qui accompagnent les porteurs de projets pour créer leur propre emploi. On ne voulait pas que cela déséquilibre en termes d'investissement.

On a ensuite un deuxième volet qui permet de valoriser les services que l'on mutualise et que l'on crée. Par exemple, on a créé un service d'organisation des déplacements des

collaborateurs. Les collègues n'ont plus à avancer leurs frais de déplacement et pour les entreprises on envoie une facture trimestrielle avec le *listing* des achats des salariés qui ont voyagé. Cela évite de courir après les collègues pour récupérer les billets de train. On le refacture Coût de revient +10 %.

Le dernier niveau du modèle économique c'est la valorisation des coopérations économiques au sein d'une SIST. On estime que si le *business* se développe, c'est notamment parce que notre rôle d'animateurs, de facilitateurs de liens entre les entreprises membres est accompli et que le climat de confiance s'installe. Du coup, on a envie de travailler ensemble. Là on récupère un pourcentage sur le chiffre d'affaires hors taxes facturé. On a trois niveaux. On a un niveau quand c'est Initiatives et Cité qui décroche un marché ; on a une démarche commerciale commune, on récupère 8 %. Quand deux ou trois structures travaillent ensemble on récupère 4 %. Ensuite il y a la dimension d'apport d'affaires. On échange beaucoup d'informations pour appeler tel chef d'entreprise ou tel technicien de telle collectivité. Sur tel projet on peut les aider, il faut les appeler de ma part ; si cela débouche sur une mission ou un marché, là on reverse 2 %.

Jean-Marie BERGERE

Sans parler des aides que vous allez recevoir grâce au label PTCE !. Cela a été annoncé ce matin.

Elena FERNANDES

Du coup, les financements publics, on les voit comme des accélérateurs.

Jean-Marie BERGERE

J'ai promis de donner ensuite la parole au collègue de la MACIF...

Une intervenante

Quand vous financez un projet – je m'adresse aux diverses fondations – est-ce que vous êtes attentifs à la multiplicité des financements ? Est-ce que c'est un critère pour vous que ce soit financé par d'autres et pas seulement par vous ?

Martine GRUÈRE

Pour la Fondation de France, c'est clair. Pour beaucoup de projets on n'a pas assez à donner donc beaucoup de projets existent sans nous. On demande des cofinancements, mais on pousse aussi de plus en plus au fait de vendre le service, recevoir les subventions publiques, avoir des adhésions. Cela se joue à différents niveaux. On réfléchit en ce moment à la sortie de la gratuité. On souhaite que les associations se posent la question parce que cela place le bénéficiaire ou l'utilisateur ailleurs que lorsqu'il est juste receveur gratuit.

Un intervenant

Pour nous, c'est varié. On peut financer très bien 100 % par contre, quand on finance, cela permet d'accélérer les financements, y compris les financements publics. On regarde surtout le budget pour savoir si, tel qu'il est présenté, il est viable. Le pourcentage, ce n'est pas tellement...

Jean-Marie BERGERE

Un mot par rapport au travail de la Fondation MACIF.

Un représentant de la MACIF

Je voudrais simplement vous faire comprendre pourquoi une entreprise comme la MACIF a répondu présente à intégrer un groupe avec des associations, des univers qui peuvent paraître hétérogènes. La raison en est simple. La MACIF est une mutuelle d'assurance. Par construction, ce sont les sociétaires de cette entreprise qui dirigent cette entreprise, qui la pilotent à travers un système de représentation. Il y a 500 000 sociétaires sur la région Poitou-Charentes.

La MACIF ce n'est pas seulement un assureur automobile ; c'est un acteur qui intervient pleinement sur la mobilité, la mobilité durable, l'habitat, la santé. Un des problèmes auquel nous sommes confrontés dans la région Poitou-Charentes c'est le vieillissement de la population qui est très important par rapport au reste des autres régions. On a l'espérance de vie la plus élevée pour les femmes et aussi pour les hommes. C'est une région très attractive. Dans le cadre d'un programme d'action mutualiste que l'on s'est fixé pour 2014-2016, il y a ce programme ambitieux des réponses mutualistes aux questions du vieillissement. Il n'était pas question pour nous d'y aller seuls. On a dans nos gènes la culture du travail collectif, en partenariat. J'ai été ravi d'intégrer ce groupe que je copilote. On a eu une réunion qui montre toute la richesse des réflexions et la possibilité à termes de construire quelques réponses concrètes.

Jean-Marie BERGERE

Vous êtes MACIF ou Fondation MACIF ?

Un représentant de la MACIF

Je suis MACIF.

Martine GRUÈRE

Je trouve qu'il y a des points communs. Ce qui m'a semblé important et intéressant c'est cette ouverture qui est l'un des fondements des fondations ou de toutes les structures qui sont ici. Dès lors que cela s'ouvre, les esprits s'ouvrent. On voit cette question d'évolution des représentations des uns et des autres dans le monde de l'entreprise et le monde social. On voit que souvent, de part et d'autre, il y a de la défiance, du rejet. Du côté social, on sait que les entreprises sont vues comme des exploiters et pour les entreprises c'est très difficile de se rapprocher du social, qui est un poids supplémentaire. Cela me paraît important.

L'autre point qui m'a frappé, la richesse de l'ouverture, les questions des compétences. Cela fait partie de notre réflexion, de notre fondation. Chacun a ses compétences. On a souvent entendu qu'il ne faut pas qu'il y ait de confusion dans les compétences. Si je suis là et que je ne sais pas, je vais chercher le partenaire avec lequel je vais travailler ; je pense que cela fait partie des conditions de réussite, l'importance de l'indépendance qui est un des fondements de la confiance. On recherche tous la confiance de tous, aussi bien des donateurs que des porteurs de projets.

Une question qui n'a pas été abordée, qui pour nous, à la Fondation de France, est importante, c'est celle des mandats limités. C'est une règle à la Fondation de France que le président de haut en bas, tous ceux qui nous aident bénévolement, tous les experts ont des mandats limités. On est tout le temps à la recherche de gens nouveaux, de personnes qui nous aident à réfléchir et qui soient autres, mais c'est une garantie d'être vivant. Ce qui est frappant dans ce qui a été dit par les uns et les autres, c'est que dès lors que l'on ouvre on est en contrainte d'innover. Il y a de l'innovation dans la gouvernance de tout ce qui a été dit là, de rechercher et d'adapter et de se reposer des questions, en particulier pour l'avoir vécu dans un travail fait avec le Conseil régional Rhône-Alpes, à quel point cela a été difficile au début, ne serait-ce que dans les rythmes de budget, de défiance des élus par rapport à cette fondation et progressivement un dialogue précieux et important.

C'est toute cette richesse que l'on va essayer de porter en faisant cette conclusion. Est-ce que vous voyez des choses à ajouter les uns ou les autres ?

Jean-Marie BERGÈRE

C'est parfait. Il n'y a rien à ajouter d'autre si ce n'est remercier tous les intervenants et les participants. Bonne suite à tout cela.

Conclusion

Béatrice de DURFORT

Déléguée Générale du Centre Français des Fonds et Fondations

Béatrice de DURFORT

Faisant suite à trois ateliers parallèles, nous avons demandé à trois rapporteurs de nous présenter les principaux enseignements tirés de leurs séances afin de résoudre les frustrations.

Philippe SERIZIER

Dans le premier atelier, la question était la suivante : pourquoi faire une fondation territoriale ?

Les quatre exemples, de la Fondation Mécènes Catalogne, de la Fondation Solidarité Rhénane, le Fonds Bordeaux Solidaire et l'Association pour la Fondation de Corse, témoignent d'une diversité de domaines d'action : de l'action sociale à la lutte contre l'exclusion, de l'accompagnement des malades, des handicapés, au domaine développement économique local en passant par la culture. Il y a donc également une diversité de contextes et de partenaires .

A partir de là, il est difficile d'établir une typologie des motivations et des raisons pour lesquelles le pas de la création d'une fondation territoriale a été franchi. D'ailleurs, dans les quelques entrées que je vais vous donner, chaque exemple de fondation en a plusieurs à son actif.

La première motivation qu'il faut mettre en avant, car elle ressort de toutes les interventions, c'est la défense de valeurs pour lesquelles les fondateurs de ces organismes sont particulièrement légitimes, sur lesquelles ils ont une vigilance particulière. Ce sont essentiellement les valeurs de solidarité, les valeurs de défense du bien social, la lutte contre toutes les exclusions.

Nous avons d'ailleurs un exemple de la Fondation Caisse d'Épargne pour la Solidarité. Cette fondation a connu un regain d'activité dès lors que la maison mère, par effet de changement de la législation et de la mission de l'établissement, n'a plus eu à mobiliser automatiquement des ressources sur les actions de solidarité. Pour compenser ce qui aurait pu être un maillon manquant, cela a donné un regain de motivation pour l'association.

Le terme a été souvent employé de coller à la solidarité dans toutes ses manifestations, avec toutes les évolutions de situation qui peuvent arriver.

La deuxième raison, c'est la valeur ajoutée des fondations comme un relais de l'action publique locale, là où elle peine à aller plus loin. Déjà, par la création d'un fonds. La création de fonds, en soi, permet de donner un poumon qui permet de continuer l'action d'intérêt général dans les domaines où le financement public ne suffit plus. Mais il y a également ce rôle de fédération d'actions qui pourraient être un peu dispersées, et la répartition des rôles dans l'action publique fait qu'assez souvent, il y a un besoin sur un territoire de fédérer ces actions. Le rôle de lien, de fédérateur est donc important de la part des fondations.

Et puis, il y a la capacité d'intervenir dans des niveaux fins pour lesquels, encore une fois, l'action publique ne peut pas aller jusqu'au bout ; aller rechercher les isolés, les cas particuliers, chercher les domaines d'utilité d'intervention. Tous les domaines des situations de grande précarité, de grande exclusion, où il faut un travail spécifique, fin, qui nécessite de la présence humaine.

La troisième raison, c'est le rôle fédérateur des fondations. Il est fédérateur à différents niveaux ; il peut être catalyseur d'initiatives citoyennes en les détectant et en leur donnant le soutien nécessaire pour qu'elles se développent. Mais il a également des capacités dans le domaine privé. La Fondation Mécènes Catalogne donne une dimension d'échelle à des volontés de mécénat culturel pour des entreprises qui, isolément, n'auraient ni les moyens ni le temps de s'organiser. Ce rôle de fédérateur pour un désir présent dans une série de petits acteurs, c'est la fondation qui permet de le concrétiser.

De même, la fondation est capable de faire des passerelles entre des domaines qui ne sont pas naturellement amenés à être complémentaires. Effectivement, le mécénat d'entreprise et l'action culturelle locale sont des choses qui ne vont pas d'elles-mêmes, qui n'entrent pas dans des montages institutionnels. C'est donc un enrichissement, une coordination, une solidarité entre des domaines et des activités divers.

Avec la Fondation Corse, il y a un exemple intéressant, qui est celui d'une action économique parallèle complémentaire des filières de développement économique local pour pérenniser la filière de chevrete corse. Cette activité permet de développer une capacité de reproduction de l'espèce qui n'entre pas dans le modèle économique un peu contraint des éleveurs. L'objectif est justement de développer une activité en plus de la filière lait/viande qui est l'activité principale. Cela permet ensuite d'enrichir et de multiplier la capacité de la filière.

C'est un exemple tout à fait intéressant du doublement du circuit classique économique au bénéfice de ce circuit économique.

C'est très rapidement résumé, il existe bien sûr de multiples facettes dans ce qui a été dit. Pour finir, quel est le rôle du territoire ? Pourquoi est-il un référent ? En quoi est-il un passage, si ce n'est obligé, tout au moins utile ?

Il y a deux points de réflexion :

Premièrement, le territoire est un facteur d'identité très agissant pour la mobilisation citoyenne, la mobilisation des salariés de l'entreprise, la défense de l'identité du territoire à travers différents modes d'actions est quelque chose d'extrêmement mobilisateur.

Deuxièmement, le territoire est quand même le bon lieu géométrique pour procéder à une démarche d'expérimentation. Toutes ces actions, qui sont un peu au-delà de la capacité d'intervention des acteurs classiques, sont des terrains d'innovation. Le territoire, là-dessus, est un peu incontournable, parce que c'est une innovation qui repose sur une meilleure fédération et une meilleure mise en système des acteurs. Il faut donc qu'ils aient une proximité. Il faut qu'il y ait une capacité de suivre l'action dans son évolution, et donc une capacité d'évaluer cette action. Cela ne peut se faire que dans un périmètre géographiquement limité.

Celui-ci n'est pas pour autant un territoire fixe, et nous avons des exemples d'initiatives qui ont un caractère novateur, mais qui démarrent sur un territoire et qui peuvent être dupliquées, avec des retours d'expérience plus riches, puis un retour au territoire.

Nous sommes bien dans ce que nous disions ce matin : un territoire est un lieu d'action privilégié, il n'est pas périmétré, il n'est pas figé, il peut s'étendre, il peut se dupliquer, dans un système plus large. Et puis, il y a aussi un fait très concret : beaucoup de ces initiatives viennent non pas d'une impulsion, mais d'une sollicitation d'acteurs publics locaux. Quand même, les régions et les collectivités urbaines sont très présentes dans le contexte du démarrage des actions de ces fondations, bien qu'elles n'interviennent pas dans le soutien et dans le financement des fondations. C'est d'ailleurs un problème d'articulation des actions. Il y a une attente et une reconnaissance de valeur ajoutée de la part des acteurs classiques du territoire que sont les collectivités.

Tout ça est un peu impressionniste, parce que ce n'est pas en 1 h 30 que l'on se nourrit complètement du suc des expériences exposées, ni que l'on peut en faire une synthèse architecturée. Toutefois, ce sont autant de pistes de réflexion que l'on peut garder.

Béatrice de DURFORT

Merci infiniment. Y a-t-il des personnes qui souhaitent intervenir ?

Nous allons donner la parole à Guillaume d'Andlau, qui va nous rapporter ce qui s'est dit dans l'atelier « Fondations territoriales et Collectivités territoriales », ce lien entre le secteur privé, les initiatives privées et les acteurs publics.

Guillaume d'ANDLAU

Nous avons à plancher autour de la question de cette coopération entre les initiatives privées et les collectivités territoriales, avec un champ d'expériences qui nous a été montré, mais qui était simplement réduit à celui des entreprises. Il est peut-être important de le souligner en point de départ. Les fondations territoriales, nous en avons bien parlé ce matin, sont aussi un lieu de passerelle entre les initiatives de particuliers, et je crois que la représentante de la Fondation d'Ottawa a bien précisé que dans la fondation territoriale, il fallait que celui qui voulait apporter ses 50 dollars puisse trouver des projets et des actions qui soient susceptibles de répondre à son don.

Nous nous sommes donc intéressés essentiellement aux entreprises. Nous avons la chance d'avoir un animateur Président, Yannick Blanc, qui est à la fois un spécialiste des fondations, mais aussi un Préfet en exercice. Il connaît donc bien les questions de territoire, de collectivités et d'articulation sur le terrain. Il nous a bien précisé que nous étions peut-être dans un temps tout à fait intéressant où il y avait une fenêtre de tir qui s'ouvrait pour aller un peu plus avant et concrétiser une collaboration entre les initiatives privées et les collectivités territoriales.

Il s'interrogeait et nous disait qu'il était allé en voyage d'étude au Canada avec Béatrice sur le sujet des Community Foundations (<http://www.centre-francais-fondations.org/evenements-formations/voyage-detude/voyage-detude-au-canada>), et qu'ils étaient revenus complètement fascinés, excités par l'idée que les fondations territoriales puissent éventuellement être une voie en France. Aujourd'hui, le constat est que finalement, les choses avancent, mais peut-être pas aussi vite que cela, parce que nous sommes dans un modèle français, peut-être pas aux antipodes, mais complètement différent de celui des fondations territoriales. Il nous disait qu'aujourd'hui, les choses étaient peut-être en train de bouger parce que les esprits sont obligés de changer, en raison d'une conjoncture très différente. Il soulignait que pour la première fois, tous les acteurs publics ont des moyens en baisse. Il nous disait aussi que leur arrogance, si je peux réutiliser ses termes, était en berne, parce qu'ils prenaient conscience qu'ils ne pouvaient plus tout faire, et notamment plus tout faire seuls. La question du partenariat redevient donc concrète.

Le partenariat est un mot qu'on utilise souvent. Dans les entreprises, on dit toujours qu'il travaille en transverse, etc., donc cela fait un peu partie des incantations. Toutefois, il est vrai qu'aujourd'hui, devant une situation complètement différente, il y a une prise de conscience des différents acteurs, en particulier des acteurs publics, de la nécessité de travailler dans des collaborations plus étroites sur le terrain.

On nous a présenté deux ou trois exemples de collaboration, essentiellement autour de deux grandes entreprises, La Poste, des ADP et de la plate-forme aéroportuaire du Val d'Oise. On nous a montré comment de grandes entreprises – même si Patrick Dugard nous a signalé que les ADP, ce n'était que 10 000 personnes, sur deux territoires assez précis, nous aimerions bien avoir ça près de chez nous – avaient pris conscience de l'intérêt de travailler avec les collectivités et les associations dans ce qu'on a qualifié de partenariat stratégique. Ce n'est pas simplement un partenariat de mécénat, mais un partenariat de RSE pour l'entreprise. Il n'était pas anodin de voir que la représentante de La Poste était responsable du RSE de l'Enseigne postale.

On nous a donné l'exemple justement de cette stratégie mise en place à l'initiative de La Poste au départ, qui fait un constat d'implantation de territoires, de mission de service public qu'elle a assumée et de difficultés de plus en plus importantes d'assurer de façon

intéressante, constructive ses missions d'intérêt général. Notamment l'une d'elles, qui est la mission d'accessibilité bancaire. Les barrières de langue, d'écriture, de lecture, etc, compliquent l'accès au guichetier. L'idée a ainsi germé d'un partenariat assez gagnant-gagnant entre le territoire, la collectivité, les associations et l'entreprise. Il s'agissait de proposer à des associations de venir sur place, dans un certain nombre de bureaux de poste repérés et ciblés sur le territoire, en fonction de problématiques particulières, pour être des médiateurs. C'est un intérêt pour La Poste, qui trouvait dans ces associations des gens qui comprenaient, qui avaient une bonne connaissance des problématiques de ces personnes, qui pouvaient donc assurer une médiation, accompagner le client dans ses démarches et de rendre ces démarches efficaces. L'association peut toucher un public complètement différent ou peut-être un peu différent de celui qu'elle touche habituellement. En même temps, elle a une activité complémentaire. Et puis, le guichetier se trouve déchargé d'un certain nombre de choses complexes pour lui, parce qu'il n'est pas forcément formé à cela et qu'il n'a pas forcément le temps de bien traiter les demandes particulières que peuvent exprimer ces personnes.

L'intérêt de la démarche apparaît donc clairement. Il y a ici un partenariat avec les collectivités et les services de l'Etat, parce qu'il est important de bien repérer les endroits où ces problématiques se posent. L'intervention se produit dans un cadre relativement structuré et déjà formalisé, que sont les services de l'Etat et en particulier la Commission départementale de présence postale, qui traite un certain nombre de sujets, et dans laquelle sont largement représentés les services de l'Etat, les élus, et les collectivités.

Nous sommes un peu dans le même esprit, avec le cas concret sur lequel se sont exprimés d'un côté Patrick Dugard, représentant des ADP, et Patrick Haddad, élu, conseiller communautaire de Val de France délégué à l'emploi. Leur réflexion était la suivante : « nous sommes sur un territoire en développement économique, et tant mieux ». Ainsi en 1995, suite à la création de deux pistes supplémentaires à Roissy qui provoquaient des problèmes de nuisances, l'entreprise s'est interrogée sur ce qu'elle pouvait faire pour éventuellement compenser une partie des externalités négatives qu'elle causait.

De la part des élus, il y avait la conscience d'un territoire en expansion. Expansion, parce qu'il y a une forte locomotive économique, mais aussi expansion en termes de population, en termes de démographie, avec une démographie qui n'est pas forcément facile à gérer, d'un tissu urbain très diversifié. Monsieur Haddad nous a rappelé que dans sa communauté de communes du Val de France, il y avait trois des cinq villes les plus pauvres d'Île de France.

L'entreprise Aéroports de Paris, consciente des difficultés concrètes, mais en même temps de cette richesse qu'elle avait à ses côtés (un territoire en expansion, une population, avec des capacités, en tout cas des potentiels) s'est interrogée sur la façon d'aider ce territoire à résoudre une partie des problèmes créés tout en ayant un retour pour l'ensemble de la plate-forme aéroportuaire. Puisque, potentiellement, ce sont des personnes qui habitent relativement près, que l'on peut former à un certain nombre de métiers, avec une diversité de propositions.

Cette initiative s'est créée en 1995, donc depuis longtemps déjà. On s'aperçoit bien que c'est dans la pérennité et dans la longue distance que se crée ce partenariat entre des initiatives publiques et privées, qui se connaissent, se comprennent. Au départ, une structure de GIP (Groupement d'intérêt public) où l'Etat est représenté et un passage en 2013 à un fonds de dotation.

Dans les éléments décrits comme positifs et structurants de ce partenariat, j'ai retenu trois mots : « durable » ; une intervention entre l'initiative privée et les collectivités qui s'inscrit dans la durée. Un partenariat « utile » ; les uns et les autres comprennent bien qu'au travers de ces actions, il y a une réduction du coût social. On voit bien les résultats. Puis, un troisième terme, que j'ai beaucoup aimé, qui est l' « agilité » ; la capacité à trouver des modèles juridiques qui s'adaptent à une situation en évolution. Vous savez qu'en France, on dit toujours qu'on est très créatif en termes de droit et de fiscalité. Il faut

donc s'adapter et on apprend à le faire. C'est ce qu'ont fait les élus et ADP en créant un fonds de dotation permettant de la flexibilité et de la plasticité. Une dotation dont le fonds a été apporté par les ADP, auquel contribuent les collectivités par un dérivé. C'est ce qui est intéressant. En fait, dans le système mis en place, globalement, l'entreprise apporte 50% des financements sur les projets repérés par le collectif entreprise/élus, au même niveau que la contribution des collectivités.

Vous savez tous qu'une collectivité ne peut pas abonder à un fonds de dotation. Monsieur Blanc nous l'a rappelé. Ils ont donc créé une association en parallèle qui regroupe les collectivités, et qui leur permet de continuer à abonder le projet qui aura été sélectionné par une gouvernance du Fonds de dotation incluant les élus et les représentants de l'entreprise. C'est quelque chose de très intéressant, qui permet bien de rapprocher ces deux mondes et d'essayer de rentrer dans les interstices ou de s'adapter à ce millefeuille d'interventions diverses et variées, notamment sur la formation et l'emploi. Vous avez bien compris qu'une grosse partie des actions étaient là-dessus, formation initiale et formation continue. Cela permet de trouver, dans cette souplesse, les moyens de déterminer là où il serait intéressant d'intervenir pour les collectivités et l'entreprise.

Pour faciliter cette intervention, on trouve également des associations. Ce qu'a noté Bénédicte de Saint-Pierre, la Vice-Présidente de United Way, c'est qu'on peut avoir envie d'intervenir sur un territoire, d'établir une collaboration entre les collectivités et l'entreprise ou les entreprises, avec des associations qui vont finalement porter l'action au plus près des populations, qui les connaissent bien. Encore faut-il trouver des associations et leur apprendre à mieux coopérer entre elles, à mieux s'organiser.

L'idée de United Way est d'accompagner les associations en faisant du *capacity building*. C'est-à-dire : comment essayer d'intervenir sur des territoires pour améliorer l'organisation des associations, afin qu'elles soient plus efficaces et performantes dans le service apporté à la population ?

United Way intervient sur les projets de la plate-forme aéroportuaire au travers de Fedex, mais elle intervient aussi à Toulouse avec Airbus. On voit donc bien l'intérêt de toute cette coopération, et peut-être une certaine limite qui est qu'elle est portée par de très grandes entreprises ou en tout cas de grandes entreprises qui ont, sur un territoire particulier, un impact très fort. Nous avons donc trouvé un impulseur relativement homogène, qui a des moyens et qui a envie de faire. La question sur laquelle nous avons terminé est la suivante : dans des territoires qui n'ont pas ce type d'entreprises, comment peut-on organiser les choses avec une multiplicité d'acteurs, de PME ?

Sur le Vaucluse, Yannick Blanc pense que c'est possible. Je le crois aussi. Toutefois, cette action nécessite beaucoup plus d'intermédiations, plus d'acteurs, c'est-à-dire plus de points de vue mais également plus de difficultés, etc.

Voilà les limites. Je dois dire que sur les cas exposés, on nous a fourni de très beaux exemples, qui peuvent peut-être se dupliquer. L'intérêt serait donc de savoir s'ils sont réalisables sur des terrains où les acteurs n'ont pas forcément les mêmes caractéristiques.

Béatrice de DURFORT

Une petite question à Patrick. Sur ce sujet, dans lequel il y a un leadership fort et assumé du fondateur ou de fondateurs en partenariat, avez-vous eu le temps d'aborder la question de faire venir d'autres acteurs en parallèle ? En théorie, la fondation territoriale ou le fonds de dotation territorial est une action collective.

Patrick HADDAD

C'est une question que l'on a posée effectivement. C'est bien l'objectif. Pour l'instant, c'est mené par Aéroports De Paris, mais l'objectif, à travers le Fonds de dotation, qui a vocation à se transformer en fondation à moyen terme, est bien d'emmener un certain nombre d'acteurs.

Il est vrai qu'aujourd'hui, nous avons vu un acteur qui, pour l'instant, est très en avant-garde, mais qui va, d'après Patrick, être suivi par un certain nombre d'entreprises.

Il est vrai que lorsqu'on a un acteur qui fédère un peu une plate-forme aéroportuaire, ou qui a un rôle pivot, il y a peut-être une facilité à sensibiliser un certain nombre d'autres entreprises sur ces questions d'intervention sur le territoire et d'initiatives conjointes avec les collectivités. Nous l'avons vu avec Fedex, qui intervient sur cette plate-forme.

Une intervention de la salle

On parle du particulier. Il y a une chose qui m'a un peu choqué. Quel est le rôle des réseaux sociaux pour rapprocher ces gens ? Dans un fonds de dotation, il y a des réseaux, c'est le rôle des réseaux sociaux pour que des particuliers participent à cela.

Deuxièmement, il y a des initiatives, je pense à une qui démarre actuellement qui s'appelle Mon Ecocity. Il s'agit d'un site de petites annonces au départ, qui n'est pas du tout innovant. Par contre, le site a des ambitions d'être en parallèle à ce qui se fait pour la vitalité d'un territoire.

Je voulais savoir si c'est une chose qui vous préoccupe, ou si vous avez des exemples réussis sur ces deux thèmes : les réseaux sociaux et une organisation du type Mon Ecocity ou autre chose.

Patrick HADDAD

Effectivement, l'extension de notre démarche aujourd'hui, c'est de compléter les financements d'autres entreprises. Au-delà, c'est de faire appel à la générosité du public, et notamment celui des territoires qui sont ciblés.

Qu'avons-nous lancé ? D'abord, il faut solliciter l'autorisation de faire appel à la générosité du public de manière permanente. Ensuite, il faut un outil. Il existe déjà des outils d'intervenants, où vous allez mettre en ligne les projets et les résidents du territoire, les bienfaiteurs, les donateurs, vont abonder, vont choisir leur projet et mettre un euro. Bien sûr, le fonds territorial, qui a présélectionné ce projet, abondera d'autant. Cela marche. Plusieurs plates-formes existent.

Il y a juste une petite difficulté qu'il faut voir, c'est que ces plates-formes vont intervenir, quand elles le font, directement, et il faut qu'elles obtiennent l'autorisation de collecter le fonds, de faire appel à la générosité du public préalablement. Cela rejoint une question qui m'a été posée tout à l'heure. Ensuite, il faut que le montant du projet à financer intègre le coût de l'utilisation de cette plate-forme, parce qu'il y a un coût, sinon c'est juridiquement difficile. Il faut donc que l'outil utilisé puisse être financé par la collecte même, à la fois de l'abondement du fonds et des donateurs privés.

Une intervention de la salle

C'est du *cofunding* territorial.

Patrick HADDAD

Oui, ça en est une déclinaison.

Béatrice de DURFORT

Je pense que ce n'est peut-être pas un hasard si lundi, il y avait un colloque sur le financement participatif, qui était le premier colloque sur le sujet, et si aujourd'hui, nous nous tenons ici.

Les initiatives et rencontres se multiplient mais très rapidement se trouve la question délicate de la confiance. Qui sera le garant de la confiance ? Où s'établira-t-elle ? Quel est le point d'assurance ? Au delà des aspects techniques que nous devons apprendre à régler.

C'est un *work in progress* ici, c'est-à-dire que vous êtes tous invités à construire avec nous le chemin de progression des fondations territoriales, mais il me semble que là, il y a quelque chose de très important sur lequel nous devons travailler.

Je suis d'ailleurs invitée après-demain en Bourgogne. Là, c'est une initiative... Voulez-vous en parler ?

Béatrice de DURFORT

Troisième table ronde, Martine Gruère, si vous voulez bien partager avec nous.

Martine GRUERE

Notre thème, c'était la gouvernance et comment constituer un collectif territorial. Je ne vais pas reprendre dans le détail ce qui s'est dit, et tous les témoignages que nous avons eus, qui étaient d'une grande richesse et d'une grande diversité. Justement, on a témoigné de la diversité des modes de gouvernance, qui sont en train de s'inventer. Nous étions face à des structures très différentes, des fondations, du mécénat d'entreprise, La Poste, le Pôle Territorial de Coopération Economique, c'était donc un échantillon très varié, qui ont tous des différences et des choses en commun.

Ce qu'il y a de commun - c'est pour ça qu'on parle de fondation territoriale, même si elles ne sont pas en titre - c'est l'ouverture, c'est le désir, c'est le choix d'ouverture. Cette ouverture produit de façon manifeste un changement dans les représentations réciproques.

Nous le voyons vraiment dans tout ce qui nous a été présenté. C'est un changement pour du mécénat d'entreprise qui se lance dans le soutien à des projets culturels. Un changement pour une université qui travaillait et travaille avec des entreprises, et une fondation universitaire avec des collectivités territoriales. Chaque fois, on change l'image de l'autre.

Il faut aussi s'initier au langage de l'autre. Tous ces mondes qui se côtoyaient et qui pouvaient être dans des disqualifications réciproques, il faut le dire. Le social n'aime souvent pas les grandes entreprises, qui sont des exploités. Réciproquement, les patrons d'entreprise peuvent trouver que le social est lourd et difficile, que l'on ne souhaite pas forcément aborder.

Il semble qu'aujourd'hui, autour de ces fondations territoriales, on voit l'occasion de rencontres qui n'étaient que peu ou pas expérimentées jusqu'à ce jour.

Et puis, c'est aussi le cas entre le public et le privé évidemment. C'est ce qui a été dit à plusieurs reprises.

Le deuxième point intéressant, c'est qu'il y avait bien des approches différentes où on essaie de se rencontrer dans ces gouvernances multiformes. Mais on ne mélange pas tout. C'était un point important. Il y avait bien l'idée que moi, j'ai cette compétence et l'autre en a une autre. Je ne vais pas prétendre savoir ce que je ne sais pas. Du coup, c'est un enrichissement extraordinaire, et cela justifie cette recherche de partenaire, soit à l'intérieur de la gouvernance, soit à proximité d'elle. On s'engage dans quelque chose de nouveau de part et d'autre, on s'étaye l'un l'autre, mais sans confusion. Il s'agit de trouver sa place. Il faut donc avoir une spécificité, apporter quelque chose, qui n'est pas toujours évident, parce que chacun peut revendiquer cette place.

Là aussi, c'est plus que de la coordination. C'est trouver où et comment avancer ensemble.

Enfin, un autre point qui me paraît important, je pense que cela a été dit ce matin, mais cela a été redit très fortement. Il s'agit de l'importance de l'indépendance de ces structures. Elles sont construites en partenariat, mais elles se veulent indépendantes, que ce soit des puissances publiques ou économiques. Cette indépendance est la condition de la confiance. Cela reste un des points qui doivent marquer ces fondations ou ces initiatives.

Ce que j'ai pu ajouter, parce que c'est l'expérience de la Fondation de France, c'est l'importance des mandats limités. Cela n'a pas été évoqué, nous n'y avons pas pensé au cours de la table ronde, mais les mandats limités contraignent à un renouvellement constant des instances de gouvernance, et c'est une forme de garantie de la vitalité de ces instances et de ce qu'elles développent, même si ce n'est pas toujours facile.

Dans toutes ces caractéristiques de la gouvernance telle qu'elles nous ont été présentées, nous retrouvons le fait que finalement, se lancer dans ces aventures, c'est se lancer dans l'innovation. On est obligé d'inventer tout le temps. Cela a été beaucoup dit. On est en train de chercher, on ne peut pas maintenant, mais on pourra peut-être dans cinq ans. Il y a vraiment quelque chose d'extrêmement positif dans le fait de s'adapter, d'inventer, ensemble, seul, trouver la place de chacun.

Je trouve que c'est une note très positive pour les fondations territoriales.

Béatrice de DURFORT

Merci beaucoup, Martine.

Nous vous avons proposé une fin de journée à 17 heures, donc je ne vais pas être très longue.

A moins qu'il y ait des questions ?

Je ne vais pas essayer de vous présenter ce que sont les fondations, parce que si à ce stade, nous n'avons pas réussi à construire une représentation, c'est qu'il y a un problème. Simplement, je voulais vous parler d'une démarche et vous dire que vous êtes les bienvenus dans cette démarche. Bienvenus, parce que nous sommes partis pas très nombreux. Nous sommes partis sur une intuition, une interrogation, en se demandant si cela pouvait être le projet futur au moment de repenser une deuxième vie, si je puis dire, puisque les fondations sont régulièrement amenées à réinterroger la façon dont elles vont mener l'intérêt général.

A ce moment-là, nous nous sommes dit qu'il y avait peut-être des choses dont nous pouvions tenir compte, qui pouvaient nous aider, nous inspirer. Autour de la Fondation de Lille, en 2008, nous avons organisé un séminaire de deux jours. Nous étions une quarantaine. Vous voyez qu'aujourd'hui, nous étions nettement plus nombreux.

Depuis, nous avons mené une démarche à petit feu, parce qu'il faut que ça mitonne, il faut que ça monte progressivement. Nous n'avons surtout pas voulu faire du *top down*, d'ailleurs nous n'aurions pas sû, nous n'avions pas les outils pour.

Depuis 2008, progressivement, et avec un nombre régulièrement croissant, en s'interrogeant sur la façon dont nos voisins s'organisaient, en Belgique ou en Italie, en Angleterre ou au Canada, nous avons cherché à étoffer notre démarche, la démarche de chacune des fondations.

Nous sommes aussi partis d'une forme d'inventaire. C'est-à-dire qu'au fond, personne ne disait fondation territoriale - il n'y a d'ailleurs pas de statut de fondation territoriale, et tant mieux - c'est extrêmement important pour nous, parce que c'est la garantie de pouvoir inventer.

Je peux vous le dire pour être dans le service d'entretien. Avec des statuts, c'est invivable. Nous n'aurions pas les moyens économiques et financiers de faire vivre un statut supplémentaire, parce que ce sont autant d'avocats qu'il faut faire intervenir, et autant de trous dans lesquels le législateur n'a pas compris qu'il fallait gérer tel petit détail, parce que c'est trop loin de son pôle d'observation.

Nous ne sommes donc pas du tout demandeurs de statut supplémentaire, mais nous sommes vraiment à l'affût et dans la quête d'une démarche de construction commune s'appuyant sur toutes vos observations.

Nous sommes partis d'une tentative d'identification de certaines démarches dont nous entendions parler. Nous nous sommes rapprochés des gens en leur posant des questions. Est-ce que ça fait écho pour vous ? Qu'est-ce que cet écho peut faire et pouvons-nous le mener plus loin pour le rendre plus intelligent ? Comment pouvez-vous contribuer à nos réflexions collectives ?

C'est bien à cela que j'aimerais que chacun ici se sente associé. Je pense que c'est la forme.

L'annuaire que nous avons proposé sur le site internet du Centre Français des Fondations, est un annuaire de gens dont nous percevons qu'ils auraient motif à se reconnaître dans un projet de fondation territorial. Ce n'est pas forcément des positions déclaratives de tous. Nous espérons que petit à petit il y aura ce mécanisme de reconnaissance et d'enrichissement mutuel.

J'ai un peu envie de vous emmener sur une métaphore que je trouve intéressante, qui est l'idée de la valise sans poignée. La valise sans poignée, c'est celle qu'il faut porter à plusieurs, parce que ce n'est pas très commode. C'est un engagement commun. Il faut essayer de la tirer dans le même sens, sinon cela ne se passe pas bien, elle explose. Et il faut avoir un projet de cette nature. Mais c'est aussi la valise avec laquelle personne ne part en courant. Il n'y a pas d'appropriation majeure de tel ou tel acteur, Monsieur le Maire, telle entreprise ou tel grand donateur. C'est extrêmement important, parce que je pense que c'est le grand sujet du partage. Comment organisons-nous ce partage pour pallier des questions d'intérêt général dont on n'a cessé de dire qu'elles étaient en pleine mutation ? Nous n'avons cessé de dire que nous étions en pleine mutation sur la façon dont nous allions y répondre.

Les réponses d'hier ne sont pas celles de demain pour prendre en charge les missions d'intérêt général et le bien commun. Cela ne se fera pas en situation de donjon où chacun construit dans l'isolat, mais au contraire, en situation reliée. C'est donc cette question du lien qui est à travailler entre nous.

Que vous proposons-nous au Centre Français des Fondations ? D'abord, nous vous proposons un lieu de réflexion et un lieu de partage. Je n'ai évidemment pas mis la date au bon endroit, mais nous avons déjà un rendez-vous en Alsace, le 26 novembre 2013. Ensuite, nous continuerons à aller dans les différents territoires pour essayer de partager sur ce modèle. Aussi, à la faveur de ce partage, nous repérerons les autres initiatives qui nous ont échappé et qui peuvent venir enrichir la matrice de nos réflexions.

La deuxième chose que nous avons faite, c'est de toujours, depuis le début, s'inscrire dans une réflexion partagée à l'international. Très franchement, il y a des modèles. N'inventons pas trop seuls, cela coûte cher, c'est lourd, c'est long. Il y a des gens qui ont eu des idées et des réflexions, et nous sommes dans un partage. Dans tout le secteur des fondations, c'est peut-être d'ailleurs celui que je connais comme le plus organisé. Il est souvent organisé dans un certain nombre de pays à l'échelle nationale. Je vous invite tous à aller regarder le site des *Community foundations* du Canada. Il est tout à fait exceptionnel, celui des Anglais aussi. Il y a donc de vrais réseaux, et je pense que nous pouvons travailler avec eux pour essayer de vous apporter des compétences, des éléments de réflexion, de la méthode. Construisons avec des méthodes, construisons avec l'espace qui nous est proposé, de façon à avancer vraiment. Que l'on puisse faire des pas. Les premiers sont ceux qui coûtent le plus cher. Puis, il y aura un mécanisme d'accélération. Ce mécanisme, il ne faut pas qu'il se traduise par un dérapage tous azimuts sur la façon de gérer le don dans une société et l'investissement philanthropique. Il faut qu'il réponde, il faut qu'il soit source de confiance pour tous, il faut qu'il soit source de sécurité pour le donateur, mais aussi pour le bénéficiaire. Il faut qu'il soit source de progrès pour la société, c'est-à-dire qu'il remplisse un impact, que ce ne soit pas des saupoudrages sympathiques, généreux, qui n'aboutissent pas à construire quelque chose au bénéfice de tous.

Il faut donc que nous nous appuyions sur des méthodes. Il faut que nous nous appuyions sur ce que d'autres ont développé comme réflexions actives et de valeur. Nous avons structuré un site internet, qui est globalement sur les fondations. Il apporte aussi de vraies réflexions sur la gestion patrimoniale des fondations, et sur plein de choses au sens large des fondations, et il offre aussi un espace dédié à cette famille de fondations qui avancent ensemble. Je pense que la question du réseau de fondations qui avancent ensemble est primordiale. N'avancez pas seuls. On avance plus lentement seul qu'en communauté, parce que cette communauté travaille à identifier les sujets. Le fait d'être en communauté, le fait d'appeler un projet ensemble, avec ce que vous faites chacun dans votre diversité est plus efficace pour en parler avec les personnes qui en sont parties prenantes. Ils se feront une image générale de la fondation, comme on se fait une image générale de la fleur. Il y aura des tulipes, du lilas, etc., représentant l'identité de chacune de vos fondations.

Un groupe de travail animé par Nathalie Wierre, que je voudrais remercier, car elle est arrivée il y a à peine un an parmi nous et a réalisé un travail tout à fait considérable cette année. Félicitations, Nathalie.

Ce travail s'effectue aussi en écho avec l'évolution de ce qui se passe dans le domaine de l'Economie Sociale et Solidaire. D'abord, nous avons fait entrer la famille des fondations dans cet ensemble, dans le projet de loi. Ce n'était pas absolument naturel pour tout le monde. Je pense qu'il est important que vous en preniez note, car c'est peut-être la première fois que les fondations sont situées dans une famille. C'est vraiment embarqué, ce n'est pas juste par rapport à un outillage technique lié au mécénat. C'est vraiment un lieu de production du bien commun, qui contribue à quelque chose.

Il y a des choses que nous pouvons amener dans cette loi, il y a des choses qui vont peut-être nous aider à bouger. Les fondations d'entreprise, issues des quatre grandes familles du secteur de l'Economie Sociale et Solidaire, le texte prévoit qu'elles pourront éventuellement s'ouvrir sur l'ensemble de leurs adhérents ou partenaires internes. C'est quand même une grosse progression sur le projet de loi sur les fondations. Je pense que cela peut constituer une ouverture.

Les fondations territoriales ont peut-être un élément de la réponse, de plus ou particulier à faire valoir. Ce milieu est très attaché, pour des raisons assez naturelles, à l'idée d'une démocratie. Je crois qu'au fond, cette fondation, qui est une fondation du territoire pour le territoire, qui propose de ne pas être l'identité exclusive d'un donateur, ni dédiée à un projet exclusif, a une théorie d'intérêt général portant sur l'ensemble des problématiques d'intérêt général. Chacun ira choisir ce qui fait sa spécificité territoriale, mais cela peut occuper tout ce champ. Sur cette question de la démocratie, ces fondations ont quelque chose à partager, peut-être un plus à donner ou à mettre en oeuvre. C'est peut-être d'ailleurs sur ce prédicat que les conversations qu'elle engage, avec les pouvoirs publics, avec l'ensemble des parties prenantes de la société, peuvent être si fécondes.

Démarche collective d'innovation, cela veut dire que nous sommes juste au début. Ce qui me fait toujours plaisir, c'est de poser une pierre. Cela donne envie de se donner d'autres rendez-vous, évidemment, pour faire des retours sur soi-même, se dire où on en est. Qu'avons-nous fait progresser ? Nous le ferons progresser ensemble. Je compte toujours autant sur le Canada, mais de toute façon, toute la France compte sur le Canada en ce moment. Tous nos ministres partent au Canada et nous aussi. L'Angleterre, évidemment, nos voisins allemands. Success-story, les fondations territoriales en Allemagne se sont énormément développées. Mon confrère allemand me faisait observer qu'aujourd'hui, sa problématique, au terme de dix ans, ce n'était pas de démarrer une nouvelle fondation territoriale, c'était de faire en sorte que le maillage territorial né des initiatives de droite, de gauche, est, ouest, nord, sud, soit cohérentes. Aujourd'hui, il concentre toutes ses attentions sur la façon de renforcer, de donner une puissance suffisante à chacune de ces fondations pour qu'elles soient le mieux possible en réponse à ces vocations. Ils sont arrivés à peu près à 330 fondations, et c'était ce qu'il m'indiquait comme sa préoccupation aujourd'hui.

Je pense que nous essaierons d'en savoir un peu plus sur eux. C'est l'une des ouvertures sur lesquelles le centre va essayer de travailler.

Work in progress, ce sont des groupes de veille. Je pense que notre groupe a besoin d'entendre et d'inviter aussi ceux qui animent des plates-formes, telles que celles que vous désigniez tout à l'heure, pour que l'on trouve comment construire ensemble. Je suis sûre de ce que vous dites, pour autant, nous n'avons peut-être pas levé toutes les difficultés. Justement, nous sommes là pour nous parler, pour les imaginer et pour essayer de comprendre ce que nous pouvons proposer de nouveau.

Consolider la famille des fondations territoriales, mais au sein du Centre français des fondations, avec toutes les autres fondations qui sont autour. Je crois que beaucoup de fondations d'entreprise seront contentes, parce qu'elles sont investies sur un sujet, mais parce qu'elles ou les entreprises ont aussi besoin d'être présentes dans un certain nombre de lieux. La vocation à abonder ne s'exclut pas, elle doit se renforcer par un travail en réseau.

Nombreux débats dans lesquels il faut que nous soyons présents. Travail de communication, d'alerte, et de partage avec l'ensemble de vos parties prenantes. Nous nous y attacherons. Et puis, travail collectif.

Faites-nous savoir si vous souhaitez rejoindre les réflexions, n'hésitez pas. Nathalie Wierre sera à votre disposition pour recueillir vos réflexions et partager avec nous.

Voilà ce que je voulais vous dire, sans reprendre toutes les belles démarches déjà construites qui font l'identité des fondations territoriales.

Toute notre expérience nous apprend qu'en ce moment, la question de la sécurité, la question de la confiance, nous n'avons pas cessé de l'évoquer aujourd'hui, la confiance, ce sont de bonnes pratiques, ce sont des pratiques étayées, ce sont des pratiques attentives au contexte public. Ce sont des contextes où nous osons encore inventer, innover, déplacer les curseurs. C'est bien que vous ayez cette énergie. Je vous y invite.

Je crois que le Centre Français est toujours ouvert, et je crois que nous serons nombreux à continuer cette route ensemble.

Merci de votre attention.

Je me permets de remercier à nouveau cette Maison de nous accueillir. C'est quand même un grand geste pour nous. C'est important. Je remercie tous nos partenaires. Je suis heureuse que ce projet soit accompagné par autant des fondations qui ont eu l'initiative du Centre français des fondations. La Fondation Caisse d'Epargne pour la solidarité, la Fondation de France, la Fondation Caritas, qui est au Conseil d'administration et qui nous accompagne aussi dans ces projets. C'est aussi quelque chose de très porté au centre de notre gouvernance. Il est important que vous le sachiez, parce que c'est une vraie contribution avec une vraie décision de l'étoffer et de le grandir.

J'ai forcément oublié certaines associations.

Nous avons eu des stagiaires. L'un d'entre eux a quitté son poste la semaine dernière auprès de nous pour d'autres activités, Yohan Poher, mais vous l'avez sans doute eu au téléphone. Vous vous demandez peut-être pourquoi il n'est pas là, donc je voudrais le remercier également.

Nathalie, encore une fois, merci, vous êtes formidable. Je remercie aussi tout le reste de l'équipe Suzanne Gorge, Eve Séjalon ont produit considérablement et viennent en accompagnement sur les outils, sur la gestion patrimoniale, le conseil.

Puisque Thérèse Laval est parmi nous, je voudrais également la remercier de l'accompagnement qu'elle nous apporte sur toutes les questions fiscales, tout au long de l'année.

Merci à vous tous.



Index

Nous vous informons que nous n'avons pas pu vérifier l'orthographe des noms suivants :

ambrenais, 7
ANLC, 48
FC Jalon, 124
Guy Royer, 33

Guy ROYER, 33, 34
Monsieur Ancy, 56
Suzanne Gorge, 124