



Rencontre pour les fondations et fonds de dotation issus de l'entreprise
« **Fonds et fondations issus de l'entreprise, quelle relation avec votre entreprise fondatrice ?** »

Vendredi 21 septembre 2018
Fondation GoodPlanet, Domaine de Longchamp, 75 016 Paris

Compte-rendu

Déroulé

9h00 - 9h30 : Accueil café

9h30 - 9h45 : Présentation de la Fondation GoodPlanet

9h45 - 10h00 : Actualités du secteur des fondations et des fonds de dotation issus de l'entreprise

10h00 - 12h30 : Présentation de l'étude « *Entreprises, vos fondations sont-elles solides ? Cinq questions pour analyser la cohérence des relations entre les fondations et les entreprises dont elles portent le nom* », **William Lebedel**, fondateur du cabinet Blue Rep et **Nicolas Depoorter**, consultant, auteurs de l'étude

Avec les témoignages de :

- **Sophie Fourchy**, directrice de la Fondation Carrefour
- **Jean-Jacques Goron**, délégué général de la Fondation BNP Paribas
- **Katinka Rambert**, directrice de la Fondation Akuo Energy

Présentation de la Fondation GoodPlanet

A retrouver [sur ce lien](#)

Actualités du secteur des fonds et fondations issus de l'entreprise

Béatrice de Durfort, déléguée générale du Centre français des Fonds et Fondations présente l'actualité fiscale et législative concernant les fondations d'entreprise. Elle rappelle notamment l'évolution possible de la fondation d'entreprise vers le statut de FRUP facilitée désormais grâce au plaidoyer porté par le Centre français des Fonds et Fondations au moment de la discussion sur la loi ESS en 2014. (cf Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, article 83 et 87 – Et le guide publié par le CFF « *La transformation en fondation reconnue d'utilité publique : stratégie et bonnes pratiques* », octobre 2017, en partenariat avec le Crédit coopératif et la FEHAP).

Béatrice de Durfort commente les débats actuels sur l'entreprise engagée qui témoignent d'un changement de perspective sur la contribution des fondations à l'espace sociétale. Il faut cependant être vigilant de bien préserver la spécificité des fondations au sein de cet engagement ample et savoir identifier ce qui relève de la RSE ou de l'intérêt général au sens fiscal ?

Le Centre français des Fonds et Fondations a été entendu dans le cadre de la mission « Entreprise et intérêt général » menée par Jean-Dominique Sénard, président du groupe Michelin et Nicole Notat, présidente de Vigeo-Eiris et ses propositions ont été reprises intégralement dans le rapport « [L'entreprise, objet d'intérêt collectif](#) », présenté en mars 2018 au gouvernement. Le CFF soutient le concept de fondations actionnaires et a mené en ce sens plusieurs travaux déjà depuis 2006. En 2015 Virginie Seghers et le cabinet Delsol ont publié [une étude sur les fondations actionnaires en Europe](#) en faisant apparaître leur forte contribution à l'économie. Toutefois le Centre français des Fonds et Fondations n'est pas en accord sur l'ensemble de leurs propositions. En effet, il faut considérer qu'en France, la fondation est exclusivement dédiée à l'intérêt général, ce n'est pas le cas dans tous les autres pays européens, certains n'ouvrent d'ailleurs pas d'intérêts fiscaux. Le Centre français des Fonds et Fondations rappelle que le marqueur fondamental de l'intérêt général c'est la gestion désintéressée et que lorsque l'on aborde cette question de fondations actionnaires, il faut prêter une attention particulière à la gestion car il existe un risque de faire perdre à la Fondation son engagement au service de l'intérêt général. La détention patrimoniale d'une entreprise doit bien s'envisager dans le cadre d'une gestion désintéressée. Par ailleurs, il semble important de délier le principe de spécialité ainsi que le moment dans lequel la cession peut se faire (aujourd'hui seulement par legs). La proposition du Centre français des Fonds et Fondations a été reprise dans l'étude intitulée « [Le rôle économique des fondations](#) » réalisée par l'Inspection générale des Finances en avril 2017. Il a trouvé également un accord avec Bercy et attend de voir si ces dispositions seront bien reprises dans le texte de loi Pacte.

Par ailleurs le mécénat d'entreprise est dans le collimateur. Bercy attend que sorte le rapport du député Gilles Carrez qui remet en cause le mécénat d'entreprise de très haute valeur en s'appuyant sur le constat que les grandes fondations engagées pour la culture ont coûté beaucoup d'argent à l'Etat sous forme de réductions fiscales. Le Centre français des Fonds et Fondations s'est battu pour la continuité de l'intérêt général, c'est-à-dire que ses champs ne sont pas sécables ni hiérarchisables. Lorsque l'on fait un don, il s'agit d'un engagement libre ; il ne doit donc pas être dirigé par l'Etat, sinon c'est de l'impôt. Avec le rapport à venir de la Cour des Comptes, le risque est que Bercy acceptera de

céder sur la franchise des 10 000 euros demandée pour les PME et TPE et, en contrepartie, proposera l'encadrement sur le mécénat d'entreprise de haute valeur. On entend parler d'un seuil de 15 millions d'euros au-delà duquel la réduction d'impôt ne serait plus acceptable. Par ailleurs les contreparties dans la limite de 25% ne feraient plus l'objet d'une réduction fiscale ; la réduction fiscale par exemple, sur un don de 100 euros, s'appliquerait sur 75 euros (100 euros – 25 euros de contrepartie). Cela pose aussi la question de la valorisation des contreparties « image ». Le Centre français des Fonds et Fondations est mobilisé sur ces questions avec d'autres têtes de réseaux concernées (Admical, France Générosités).

Enfin, dans la discussion sur le projet de loi Pacte, le Centre français des Fonds et Fondations essaie de porter un des éléments du livre blanc qui est l'élargissement des champs de l'intérêt général, tels que définis dans les articles 200 et 238bis du code général des impôts, à « l'accompagnement à et dans l'emploi des gens en difficulté ».

Présentation de l'étude « Entreprises, vos fondations sont-elles solides ? Cinq questions pour analyser

William Lebedel, auteur de l'étude : constate qu'aujourd'hui on demande plus d'impact avec pas forcément plus de moyens. Les liens ont tendance à se resserrer entre l'entreprise et sa fondation. Cela embarque un certain nombre de questions et invite à repenser l'évolution de la relation de la fondation à l'entreprise ? L'étude BlueRep ne donne pas de solution unique mais a l'ambition de poser les bonnes questions permettant d'évaluer, ajuster, penser le projet fondation issue de l'entreprise. L'étude est aussi basée sur une conviction que la fondation est amenée à jouer un rôle croissant dans le cadre du concept de l'entreprise à mission. Les enjeux ne vont pas se réduire et il existe des risques.

Les intervenants présentent leur fondation

Jean-Jacques Goron, délégué général de la Fondation BNP Paribas : La fondation BNP-Paribas est issue de la fusion de BNP et de Paribas. Elle a été créée en 1984, elle est donc ancienne. Elle agit dans trois domaines : la culture, la solidarité et la recherche environnementale. De plus, elle coordonne le mécénat du groupe avec d'autres fondations ou en régie directe. Elle a le statut de fondation sous égide de la Fondation de France.

Katinka Rambert, directrice de la Fondation Akuo Energy : Akuo Energy est le premier producteur d'énergie renouvelable. La fondation a été créée en 2011, elle est sous égide de la fondation de Luxembourg. Akuo a également créé en 2014 un fonds de dotation pour effectuer des levées de fonds en faveur de la fondation. Les missions de la fondation sont : l'accès aux besoins essentiels (énergies propres dans les pays en développement : éducation, santé, eau, biodiversité et environnement) et la sensibilisation au développement durable (a financé le documentaire « Demain »). La fondation Akuo agit aussi en partenariat avec d'autres fondations.

Sophie Fourchy, directrice de la Fondation Carrefour : Créée il y a 17 ans, la Fondation Carrefour concentre son action sur la transition alimentaire solidaire. Son action est donc complémentaire de celle de l'entreprise fondatrice. Progressivement la fondation a ainsi pu porter certaines innovations sociales vers l'entreprise. La fondation est engagée sur l'accompagnement du monde agricole, la lutte contre le gaspillage et le don ainsi que la distribution des produits alimentaires issus de collectes dans

nos magasins. Elle accompagne également les associations qui viennent collecter ces produits pour les redistribuer. Ces actions servent aussi l'insertion professionnelle. Par exemple autour de la question du recyclage : les produits peuvent être transformés en compost et devenir source de revenus pour des entreprises d'insertion. Finalement la fondation touche tous les métiers liés à l'alimentaire et communique en interne afin d'inciter l'entreprise à participer et développer les actions portées par les associations. La fondation a le statut de fondation d'entreprise.

Présentation des cinq questions abordées dans l'étude

Question n°1 : Le rôle sociétal de l'entreprise à la genèse du positionnement de la fondation ?

William Lebedel et Nicolas Deporter, auteurs de l'étude : Peu d'entreprises intègrent une mission sociétale dans leurs statuts. C'est le cas de l'entreprise Michelin dont l'objet social est de « *contribuer au progrès de la mobilité des personnes et des biens et, au-delà, au progrès de la société. Elle vise à satisfaire le besoin fondamental de rencontre, d'échange et de découverte* ». Ce lien est conséquence de la façon dont le dirigeant de l'entreprise envisage le rôle de l'entreprise dans la cité. L'étude constate qu'il existe deux modèles de positionnement de la fondation par rapport à l'entreprise: l'un basé sur une logique de complémentarité et l'autre sur une logique de continuum dans le cas où la mission sociétale est affirmée au niveau de l'entreprise. S'il n'y a pas de bon modèle il reste que la question fondamentale de la cohérence structure fortement le projet fondation et un grand nombre de pratiques.

Sophie Fourchy : L'entreprise Carrefour a annoncé son changement de cap vers une transition alimentaire c'est-à-dire l'accès à des produits sains pour tous et à des prix accessibles à tous. La fondation est donc positionnée sur le même créneau mais sur l'axe de la solidarité car à destination de ceux qui n'ont pas accès à cette alimentation. Elle agit donc là où l'entreprise n'a pas un intérêt économique. Au-delà, la fondation permet de faire émerger des innovations sociales. Un exemple avec la transformation alimentaire : au lieu de donner directement aux associations de redistribution, la Fondation Carrefour encourage celles qui transforment les fruits afin de faire des confitures qui sont revendues. C'est une source de revenus pour ces acteurs de la solidarité. De même pour le compost qui est fabriqué puis revendu. Au départ, ces projets sont testés par la fondation, puis ils se développent et s'émancipent du soutien de la fondation. Elle peut aussi accompagner des producteurs pour les aider à mieux gérer leurs produits et leur offrir aussi des débouchés dans les magasins Carrefour, les sécuriser sur la gestion et les prix. Fondation et entreprise sont donc bien complémentaires dans ces démarches. Cependant ces démarches innovantes posent des questions.

Katinka Rambert : L'approche chez Akuo Energy est très intégrée pour d'autres raisons. En effet, l'entreprise est « à mission » dès l'origine, elle participe au changement pour être force de propositions. La fondation s'inscrit dans cette continuité et dans le temps long. Akuo développe des concepts très innovants sur la transition énergétique, sur l'agriculture et la transition alimentaire. A l'origine le bénéficiaire d'Akuo Energy c'est l'Etat à qui Akuo vend de l'énergie verte. Akuo a pour ambition d'impacter le plus de personnes et de parties prenantes, pour cela elle a créé sa fondation. La fondation est là pour élargir l'impact de l'entreprise. Par ailleurs, l'ensemble des collaborateurs de

la fondation travaille dans un des projets de la fondation, aussi bien en raison de compétences professionnelles que d'appétences personnelles.

Jean-Jacques Goron : La fondation Paribas est née en 1984 dans un contexte de début du mécénat d'entreprise et Paribas, comme la BNP, ont été, chacun à leur manière des pionniers. Cette dynamique s'est inscrite dans la continuité au moment de la fusion avec BNP.

Ensuite l'entreprise a repensé sa transformation et son engagement, et la fondation a développé ses programmes et renforcé son équipe. Son action s'inscrit dans la politique de responsabilité sociale de l'entreprise, notamment sur deux de ses piliers, la responsabilité civique et la responsabilité environnementale, aux côtés de la responsabilité économique et de la responsabilité sociale. Récemment l'entreprise a créé une direction de l'engagement pour pousser tous les secteurs de l'entreprise à s'engager pour une société plus juste. Au sein de cette direction, la fondation joue donc pleinement son rôle dans son engagement en faveur de l'intérêt général. En collaboration avec l'équipe de la RSE, la fondation s'est engagée, dans le domaine de l'environnement, sur le soutien à la recherche sur le changement climatique, en lançant le programme Climate Initiative. Ce programme vient en appui, sur le volet mécénat, à l'engagement de BNP Paribas sur la transition énergétique, l'un des axes majeurs de la direction de l'Engagement. La fondation coordonne par ailleurs le mécénat de BNP Paribas dans le monde. Sa gouvernance est le fruit de son statut de fondation abritée et elle comprend dans son comité exécutif, le directeur de l'engagement, des membres du comité exécutif et des personnalités qualifiées.

Question 2 : Quel modèle de gouvernance pour la fondation d'entreprise ?

William Lebedel et Nicolas Depoorter : Dans les pratiques actuelles, beaucoup se fait de manière implicite or il est important de passer de l'implicite à l'explicite. Cela permet par exemple de rendre visible le rôle de *Recherche & Développement* que peuvent jouer les fondations ; elles sont en quelque sorte des chevaliers blancs car elles ont la possibilité d'aller sur des terrains que l'entreprise ne peut investir. Cela constitue une richesse pour l'entreprise. Cette question est fondamentale pour repositionner le rôle stratégique de la fondation. Comment cela s'incarne-t-il dans la gouvernance ? La gouvernance est ouverte mais quels types de profils faire entrer pour jouer cette carte de l'innovation ? Est-ce que l'entreprise a pleinement conscience du moment de transformation qu'elle vit ? Est-elle ouverte à l'idée de l'intelligence collective ? Ouvrir davantage le *board* c'est aussi courir le risque de perdre un peu de contrôle mais en même temps c'est renforcer l'intelligence du projet. Par ailleurs, le degré d'ouverture a un impact en terme de crédibilité.

Katinka Rambert : Dans la Fondation Akuo Energy, la gouvernance est ouverte. Depuis quelques mois, la fondation inaugure une nouveauté avec une présélection de projets évalués et pilotés par des membres d'Akuo Energy. Pour la présélection, huit collaborateurs de l'entreprise se retrouvent face aux deux représentants de l'entreprise et moi-même, et le vote se fait à la majorité simple. Les collaborateurs de l'entreprise ont donc une voix prépondérante. Ils ont aussi la possibilité de sourcer des projets. De cette façon, la fondation appartient encore davantage aux collaborateurs, ils s'approprient la fondation. Par ailleurs, il y a aussi des experts externes dans la gouvernance, par projet.

Jean-Jacques Goron : Sur la gouvernance, la fondation suit les règles qui encadrent les fondations sous égide et dans le Comex de la fondation il y a des représentants de l'exécutif ainsi que des personnalités extérieures qui sont des experts dans les champs que couvre la fondation. Ils font autorité dans le *board* et sollicités régulièrement pour leurs compétences.

Sophie Fourchy : Dans la Fondation Carrefour, il y a évidemment dans le *board* des personnalités extérieures, ce sont des experts. Dans une entreprise cotée en bourse c'est très important d'avoir des experts car ils sont aussi garants du respect de l'intérêt général. La Fondation Carrefour a sollicité Xavier Emmanuelli, humanitaire et urgentiste car la fondation intervient dans les situations humanitaires d'urgence. Il a notamment aidé à mettre en place des procédures ce qui rend la fondation plus efficace dans ses interventions. Egalement Xavier Fontanet, ex pdg d'Essilor, très engagé pour l'entrepreneuriat social, et Jean-Michel Séverino, ancien patron de l'AFD, pour les sujets développement et agronomie. Ces personnes s'engagent bénévolement et apportent une vraie voix au regard de ce que l'entreprise et la fondation apportent. Ce regard externe interroge de façon très riche l'engagement de la fondation. De plus, cette « ouverture » est un marqueur de la fondation dès l'origine car les recrutements sont externes à l'entreprise. Le recruté vient bien pour servir l'intérêt général et pas pour l'entreprise.

Question 3 : Les collaborateurs de l'entreprise doivent-ils être mobilisés par la fondation ?

William Lebedel : Il est courant que les collaborateurs soient embarqués dans les missions de la fondation. Cela contribue à la cohésion interne. Mais est-ce que cela a du sens pour la fondation ? Est-ce que la fondation reste bien cohérente avec sa mission de départ quand elle se tourne également vers l'interne? Quelles difficultés rencontre-t-on pour mettre en place cette mobilisation ? Par ailleurs, les collaborateurs sont de plus en plus nombreux à souhaiter être contribuer à des missions d'intérêt général. C'est perceptible à travers l'exemple d'une fondation issue de l'entreprise dont la mission est très en lien avec celle de l'entreprise mais qui n'implique pas ces collaborateurs. Or cela a fini par créer une frustration en interne et la fondation se sent contrainte d'envisager une réflexion sur la façon dont elle peut les mobiliser.

Sophie Fourchy : Pour la Fondation Carrefour, c'est une grande richesse de pouvoir s'appuyer sur les compétences du groupe et cela a beaucoup de sens. C'est à la fois formidable et compliqué de mobiliser toutes ces compétences au service de l'intérêt général. Compliqué car il faut l'organiser, le gérer et cela prend du temps. La fondation travaille étroitement avec la direction des ressources humaines afin de définir au mieux les missions, les systématiser et les rendre moins laborieuses. La structure de l'entreprise influe également sur la façon dont on parvient à mobiliser les collaborateurs. Chez Carrefour, l'organisation est très pyramidale ce qui ne permet pas de mobiliser tous les collaborateurs de la même façon. Par exemple, on ne touche pas l'hôtesse de caisse avec la même facilité qu'une personne au siège. Il est important de voir comment aller plus loin. La fondation a un rôle d'intérêt général qui n'est pas incompatible avec le fait de valoriser les salariés et de les aider à donner encore plus de sens à leur engagement professionnel.

Katinka Rambert : Les personnes qui viennent travailler dans le groupe Akuo sont déjà en quête de sens, ce n'est donc pas la fondation qui remplit ce rôle. L'intérêt général est représenté déjà au cœur de l'entreprise donc la relation est inverse et l'on peut dire que c'est grâce aux collaborateurs que la fondation peut exister. De plus, la fondation a des moyens modestes mais s'appuie sur les talents des

collaborateurs afin de porter des projets dans une quarantaine de pays. D'autant plus que la fondation considère que pour être efficace sur un projet, il faut le piloter et le suivre de près. Par exemple pour l'installation d'accès à l'eau potable pour des milliers de réfugiés au Timor occidental, la fondation voulait s'assurer que la pompe à eau fonctionnait et qu'une formation était bien délivrée sur place, c'est donc l'équipe d'Akuo Energy Indonésie déjà sur place qui a installé le projet et le monitore.

Jean-Jacques Goron : La fondation a joué un rôle de ciment au moment de la fusion entre les deux entreprises BNP et Paribas. Pour la Fondation BNP Paribas, la question n'est pas tant de mobiliser les collaborateurs mais plutôt de savoir comment elle peut se mobiliser pour les collaborateurs. Dans cet esprit, le programme lancé il y a 15 ans et qui a pour nom *Help2Help* consiste à soutenir des initiatives dans lesquelles les salariés sont engagés à titre personnel. Aujourd'hui cette initiative porte le même nom partout dans une trentaine de pays et constitue un axe fort du champ Solidarité de la fondation. L'engagement des salariés fait clairement partie des missions de la fondation, comme en témoigne notre rapport d'activités.

Au-delà de la fondation, l'engagement des salariés existe depuis longtemps et s'illustre de diverses manières. Quant au mécénat de compétence, il se développe beaucoup, notamment en France sur des missions parfois longues. Tout récemment, BNP Paribas a conclu un accord monde qui porte sur des droits sociaux avec un volet sur le mécénat de compétence. Cet accord prévoit pour tous les collaborateurs de BNP Paribas la possibilité de prendre ½ journée par an sous la forme de mécénat de compétence, ce qui, rapporté aux 200 000 collaborateurs du groupe, revient à comptabiliser 1 million d'heures de mécénat de compétence. Cette mesure comme la politique RSE et engagement du groupe sont plébiscitées par les collaborateurs comme le montre le résultat du baromètre social annuel qui leur est adressé chaque année.

Question 4 : Quelles relations cultiver avec les parties prenantes externes de l'entreprise ?

William Lebedel et Nicolas Depoorter : On peut constater qu'il existe deux modèles radicalement opposés. Dans l'un des cas, la fondation agit dans les pays où l'entreprise n'est pas implantée, le deuxième cas est inverse. Quelles sont les raisons qui motivent l'un ou l'autre modèle ?

Sophie Fourchy : La Fondation Carrefour est systématiquement là où est implantée l'entreprise. Nous n'aurions pas les moyens humains de faire autrement.

Katinka Rambert : La fondation travaille aussi dans des pays dans lesquels l'entreprise Akuo Energy n'est pas implantée. Par exemple, la fondation est au Maroc, d'ailleurs en partenariat avec la Fondation GoodPlanet, mais l'entreprise n'a pas l'intention de s'y installer.

Jean-Jacques Goron : La Fondation BNP Paribas développe des programmes essentiellement dans les pays où BNP Paribas est présent, et souvent cofinance des projets dans ces pays, sachant que le groupe compte par ailleurs une douzaine de fondations. Cela n'exclut pas d'agir dans des pays tiers, à l'instar de notre programme de mécénat en faveur de l'accueil des réfugiés en Europe : ainsi de l'action que conduit l'UNHCR en Grèce. Quant aux salariés eux-mêmes, ils peuvent être engagés en tant que bénévoles auprès d'associations qui agissent dans des pays où BNP Paribas n'est pas présent, ce qui ne constitue naturellement pas un frein à notre aide.

Question 5 : La réputation est-elle un levier positif tant pour l'entreprise que pour sa fondation ?

William Lebedel et Nicolas Depoorter : Cette question est dans les gènes lorsque l'entreprise et sa fondation portent le même nom. De ce fait, les fondations contribuent à la réputation de l'entreprise. Mais elles ne veulent pas ni ne devraient être perçues uniquement comme un outil de communication. Les représentants de fondation interrogés pour l'étude considèrent que la réputation de la fondation se fait sur le terrain. Par ailleurs, les partenariats sont aussi pris en considération et peuvent avoir un effet négatif sur notre réputation. Mais si on peut nier que la fondation contribue à la réputation de l'entreprise, faut-il la mesurer ?

Sophie Fourchy : Ce sujet reste encore très confidentiel. La Fondation Carrefour existe depuis dix-sept ans et son bilan est bon. Elle distribue cent millions de repas chaque année et cela reste malheureusement très confidentiel. La réputation de Carrefour ne vient donc pas de la réputation de sa fondation. En revanche, indirectement, la fondation contribue à faire émerger des relations dans les pays où elle intervient et cela contribue sur place à la réputation de l'entreprise.

Jean-Jacques Goron : Je ne prétendrai pas que la fondation soit connue du grand public, pas plus que la plupart des fondations. Pour autant, à travers les soutiens qu'elle apporte, elle noue des liens étroits avec différents cercles, milieux artistiques, collectivités, communauté de chercheurs, leaders d'opinion...ainsi qu'avec les différentes parties prenantes de l'entreprise. Elle est par ailleurs active sur les réseaux sociaux, ce qui lui permet de toucher des personnes qui n'ont pas de lien direct avec l'entreprise. Elle ne vit donc pas en vase clos. Quant à sa réputation, qui s'est construite et continue de se construire sur la durée, elle sert naturellement la réputation de l'entreprise.

Katinka Rambert : L'entreprise Akuo Energy fonctionne en B to B, en France notre client est EDF. La fondation ne fait pas d'appel à la générosité du public qui repose aussi sur la réputation mais réalise des levées de fonds auprès de vingt à trente donateurs plutôt fidélisés. C'est surtout la façon dont les projets sont menés nos projets qui contribue à la réputation de la fondation et par conséquent de l'entreprise.