



# JOURNÉE DE REFLEXION FUSIONS RAPPROCHEMENTS MUTUALISATIONS DANS LE SECTEUR DES FONDATIONS

REFLEXIONS CROISEES  
AUTOUR D'ETUDES DE CAS

## COMPTE-RENDU

14 FEVRIER 2014

CREDIT COOPERATIF  
12 BOULEVARD PESARO - 92024 NANTERRE

Journée organisée avec le soutien



# SOMMAIRE

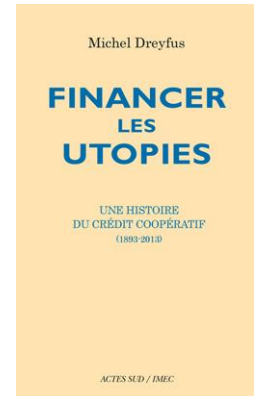
<b>1. AVANT PROPOS INTRODUCTIFS .....</b>	<b>4</b>
A. Jean-Louis Bancel, Président, Groupe Crédit coopératif.....	4
B. Béatrice de Durfort, Déléguée générale, Centre Français des Fonds et Fondations .....	5
<b>2. INTRODUCTION DES CAS : GENESES, CONTEXTES, GRANDES ORIENTATIONS, CONTEXTES, CALENDRIER.....</b>	<b>5</b>
A. Cas de la Fondation hospitalière Sainte Marie .....	5
a. Méthodologie de la Fondation pour appréhender les rapprochements .....	5
b. Dialogue, écoute, partage : clef du succès .....	6
c. Calendrier.....	6
d. Accompagnement et offre de services de la Fondation.....	6
B. Cas de la Fondation pour l'Université de Lyon .....	7
C. Cas de la Fondation Université de Strasbourg .....	8
D. Cas de l'Œuvre Falret.....	9
E. Cas de la Fondation des petits frères des pauvres.....	10
a. Les petits frères des Pauvres : Qui sommes-nous .....	10
b. Les petits frères des Pauvres : Les 3 missions principales .....	10
c. Création et transformation de la Fondation Bersabée .....	11
d. Pourquoi avoir transformé la Fondation Bersabée ? .....	12
e. La Fondation des petits frères des Pauvres : les fondations abritées .....	12
F. Cas de la Fondation AG2R La Mondiale.....	13
<b>3. GOUVERNANCE, DIMENSION POLITIQUE, CARTOGRAPHIE DES ACTEURS DU RAPPROCHEMENT (fondateurs, autorités de tutelle...) .....</b>	<b>15</b>
<b>4. CADRE JURIDIQUE : transfert de l'actif et du passif (transferts de propriété, reprise des libéralités...), reprise des contrats, traités de l'apport, démarche de modifications statutaires, question des ressources et des agréments/label .....</b>	<b>17</b>
A. Pourquoi se rapprocher ? .....	17
B. Comment se rapprocher ?.....	17
a. Les modes juridiques les plus courants .....	17
b. Les grandes étapes de rapprochement .....	18
c. Les effets juridiques des rapprochements .....	18
<b>5. IMPACTS FISCAUX .....</b>	<b>20</b>
<b>6. RESSOURCES HUMAINES ET GESTION DES EQUIPES .....</b>	<b>21</b>
A. Cas d'Apprentis d'Auteuil .....	21
a. La convention d'entreprise de la Fondation d'Auteuil : le Protocole Social .....	22
b. Le principe d'un accord cadre .....	22
c. Les modalités de passage de la Convention collective nationale (CCN) d'origine à la Convention d'entreprise de la Fondation d'Auteuil .....	23
d. Intégration des salariés .....	24

B. Point de vue d'un cabinet de conseil RH.....	26
<b>7. ASPECTS COMPTABLES .....</b>	<b>27</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>31</b>
A. Pour mémoire : projets de rapprochement à suivre ou autres exemples .....	31
B. Liens utiles.....	31
C. Liste des participants.....	32

## 1. AVANT PROPOS INTRODUCTIFS

### A. Jean-Louis Bancel, Président, Groupe Crédit coopératif

Le Crédit Coopératif est une banque dont nous avons fêté l'an passé les 120 ans. A l'occasion de cet anniversaire, et dans le cadre d'un partenariat avec la Fondation Crédit Coopératif, ACTES SUD / IMEC a publié un ouvrage d'un grand historien du mouvement social français Michel Dreyfus (« *Financer les utopies – Une histoire du Crédit Coopératif (1893-2013)*»). Dans cet ouvrage, Michel Dreyfus brosse à travers l'histoire du Crédit Coopératif un vaste tableau de l'histoire économique et sociale française. L'historien revient sur la création de la Banque coopérative des associations ouvrières de production à la fin du XIXème siècle. Il analyse les évolutions de secteurs aussi divers que ceux de la banque, du mouvement coopératif et du syndicalisme. Il mène cette histoire jusqu'à sa période la plus contemporaine, en insistant sur l'ouverture de la banque coopérative aux autres secteurs de l'économie sociale puis de l'économie sociale et solidaire, restituant en particulier le rôle qu'elle joue aujourd'hui dans le champ associatif.



Cet historique est intéressant pour comprendre la mission que se donne aujourd'hui le Crédit Coopératif : être une banque utile à tous ceux qui font « bouger leur monde ». Du point de vue de la banque l'argent est un « outil » dont les uns et les autres doivent rester les maîtres. Le Crédit Coopératif se veut au service de différents types de clientèle : coopératives (qui sont dans des logiques entrepreneuriales évidentes), mutuelles, fondations et associations de l'économie sociale et solidaire.

Le Crédit Coopératif fonctionne sur un modèle ternaire (illustré par le logo de la banque – une ronde de trois personnages -) avec une tête de réseau et des partenaires. Le Crédit Coopératif a une vision de la manière de « faire société ensemble ». Il est important dans la vie de la société que la liberté d'association, c'est-à-dire la liberté de pouvoir agir ensemble puisse s'exercer y compris avec son banquier. La logique du Crédit Coopératif est celle du regroupement de personnes : c'est à travers les têtes de réseaux que se dessine l'expression de besoins et donc de produits adaptés à ces besoins.

Le Crédit Coopératif est présent dans le monde des fondations, prolongement logique du monde de l'économie sociale et solidaire.

Le projet de loi relatif à l'Économie sociale et solidaire, présenté par le ministre Benoît Hamon contient des dispositions relatives aux fondations et fonds de dotation. Certaines ont été suggérées conjointement par le Crédit Coopératif et le Centre Français des Fonds et Fondations. Parmi les points importants : l'ouverture du champ de sollicitation pour les fondations d'entreprise aux sociétaires. C'est un point d'évolution intéressant, notamment pour la Fondation Crédit Coopératif. Les dispositions faisant progresser la capacité de la fondation d'entreprise tirent celle-ci vers la fondation reconnue d'utilité publique, dans une sorte de continuum.

La question de la traçabilité des actions des fondations est importante, et notamment de l'utilisation des dons en conformité avec la promesse faite aux donateurs. Du point de vue du banquier, la traçabilité de l'argent confié, est aussi importante. Notre rôle est bien sûr de réussir à concilier un meilleur rendement possible des placements avec la finalité première de la fondation. Le Crédit Coopératif va lancer dans un mois un « Livret AGIR » destiné aux fondations. Ce produit s'inscrit bien dans une logique de traçabilité.

Remarque : Jean-Louis Bancel aussi vice-président de l'Autorité des Normes comptables (il y est le « M. Société civile »). Il explique que dans le cadre de cette instance, il attire l'attention de ses interlocuteurs sur le risque lié au désir de traiter toutes les règles comptables en ayant uniquement en tête une approche commerciale.

## B. Béatrice de Durfort, Déléguée générale, Centre Français des Fonds et Fondations

Le Centre Français des Fonds et Fondations a été auditionné dans le cadre du projet de loi relatif à l'Economie sociale et solidaire, par le député Yves Blein (rapporteur du projet de loi à l'Assemblée nationale). Le Centre a formulé plusieurs propositions d'amendements<sup>1</sup>.

Sur la question de la traçabilité, le Centre a mené des travaux sur le compte d'emploi des ressources (CER), outil complexe, difficilement lisible et compréhensible. Le Centre a publié un guide à ce sujet<sup>2</sup> initié des discussions avec la Cour des comptes à ce sujet.



Pour rappel, le Centre Français des Fonds et Fondations, avec l'aide d'Eve Séjalon et de Michèle Hannover a organisé cette journée à la demande de plusieurs fondations du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche qui se préparent à des rapprochements, mutualisations ou fusions. La loi relative à l'enseignement supérieur et la recherche votée le 22 juillet 2013 va dans la direction d'un recentrage du paysage autour de grandes fondations abritantes de site et incite au rapprochement entre les structures existantes. Pour prendre la mesure des enjeux et problématiques soulevés par ce type de logique, nous avons souhaité vous proposer une journée de réflexion s'appuyant sur les expériences de fondations ou associations (notamment du secteur sanitaire et médico-social) ayant déjà vécu ce genre d'évolution.

## 2. INTRODUCTION DES CAS : GENESES, CONTEXTES, GRANDES ORIENTATIONS, CONTEXTES, CALENDRIER

### A. Cas de la Fondation hospitalière Sainte Marie

#### Présentation par David Viaud, Directeur général de la Fondation

La Fondation hospitalière Sainte Marie, créée en octobre 2005, s'est appuyée historiquement sur une association de 1824 qui prenait en charge des femmes atteintes de tuberculose. Cette Fondation a grandi assez vite, œuvrant dans un secteur d'activité en mouvement : celui de la santé où l'on compte entre 30 000 et 35 000 acteurs associatifs parmi lesquels 70 % sont « mono-établissement ». La gouvernance associative (fondée sur le bénévolat) atteint ses limites notamment quand la structure gère un, deux, trois établissements qui parfois sont contraints de se rapprocher.

La Fondation adopte une position militante en prenant la défense du secteur privé non lucratif, à une époque où la santé fait de plus en plus l'objet d'activités commerciales. La Fondation a été le témoin de vingt et un rapprochements. Chaque dossier de rapprochement est unique puisqu'il s'inscrit dans un contexte particulier. La Fondation hospitalière doit donc être en mesure de s'adapter à chaque situation.

#### a. Méthodologie de la Fondation pour appréhender les rapprochements

Pour chaque rapprochement, la Fondation crée un **comité de pilotage** et désigne un **coordinateur de projet**. Le comité de pilotage comprend toutes les fonctions utiles : fonction ressources humaines, fonction financière, fonction juridique, fonction qualité (pour examiner le fonctionnement des organisations dont la

<sup>1</sup> Plus d'information sur le site du Centre : <http://www.centre-francais-fondations.org/ressources-pratiques/plaidoyer/projet-de-loi-pour-leconomie-sociale-et-solidaire-2013>

<sup>2</sup> Livret "Physionomie du Compte d'Emploi annuel des Ressources collectées auprès du public, coûts de fonctionnement, appel à la générosité publique" (Décembre 2013)

fondation pourrait se rapprocher), fonction communication, fonction gestion immobilière (travaux, sécurité, maintenance) et autres fonctions.

Tout d'abord un **rapport d'audit** de la structure est réalisé. Cet audit s'accompagne obligatoirement d'un **plan d'action** qui présente la dynamique de convergence mise en place. Ce plan d'action constitue un véritable outil de communication en interne à la Fondation mais aussi vis-à-vis de la structure avec laquelle la Fondation se rapproche et vis-à-vis de ses parties prenantes (institutions représentatives, les partenaires, autorités de tutelle etc.).

### **b. Dialogue, écoute, partage : clef du succès**

David Viaud met en garde insiste sur l'intérêt de rechercher les « **non-dits** », à côté des informations formelles que la Fondation peut se procurer à l'occasion de l'audit. Pour cerner et comprendre ces « non-dits » (qui correspondent à des zones de risques, des activités à risques ou parfois à des personnes à risque au sens où elles vont créer de la résistance ou s'opposer au rapprochement quel qu'il soit même si le contexte l'impose), les temps d'échange sont essentiels. Une véritable travail de fond est à mener pour **analyser la culture d'entreprise de la structure**, de son histoire et de sa mémoire, est nécessaire. Il faut que la Fondation puisse s'approprier ces éléments de culture et réfléchir à l'intégration de ces éléments dans la culture de la Fondation. Encore une fois, cela passe par **des échanges et partages**.

Par ailleurs, pour **favoriser l'adhésion du tous au projet de rapprochement**, et faire en sorte que cette opération se fasse **dans le respect de chacun** (personnes morales et personnes physiques), le dialogue joue également un rôle important. Ce partage est primordial et il est même stratégique. L'existence d'un dialogue permet de démontrer la capacité des structures à se rapprocher.

Bien entendu, l'un des enjeux pour la Fondation est aussi de parvenir à préserver le maximum d'emploi lors des rapprochements. La mutualisation pouvant en effet conduire à des suppressions de postes, il faut étudier quelle sera la place de chacun dans son futur environnement (conseil d'administration, fonctions support, technique, ...)

Il faut aussi prendre le temps de s'assurer, lors de l'audit, qu'il n'y a pas d'incompatibilité organisationnelle. Parfois, il y a un tel niveau d'incompatibilité (notamment sur la culture et les outils du management, sur la gestion des bases de données), qu'il faut s'interroger sur l'intérêt d'aller plus loin ou pas.

### **c. Calendrier**

Lorsque la structure à reprendre est en redressement judiciaire, le délai offert pour parvenir à la mise en place d'un rapprochement est très contraint (parfois un mois seulement). Les contraintes en termes de timing sont parfois incompatibles avec la démarche d'écoute et de dialogue décrite précédemment. Dans des circonstances moins contraintes, et lorsque les structures se retrouvent autour d'une ambition commune et partagée, il faut souvent une bonne année de préparation.

Il faut également tenir compte de l'après fusion. Cette phase de « sédimentation » post-rapprochement peut prendre deux ans. Il faut une énergie pour créer l'osmose entre les deux structures qui se rapprochent. En général, le Comité d'audit habituellement conduit aussi le plan de convergence avec les équipes dirigeantes ou les nouvelles équipes divergences, jusqu'à ce que l'accomplissement du plan de convergence ait atteint au moins 80% ou que l'équipe dirigeante soit en mesure de prendre le relai et porter par elle-même le plan de convergence.

### **d. Accompagnement et offre de services de la Fondation**

La Fondation n'absorbe pas forcément. La Fondation peut être amenée à accompagner et à gérer des structures qui conservent leur organe de gouvernance et leurs projets stratégiques.

La Fondation est en phase de réflexion pour **filialiser tout le siège de la Fondation**, l'idée étant de se mettre au service de son secteur d'activité.

La Fondation doit pouvoir accompagner des structures de taille moyenne (structures entre 100 et 500 salariés qui n'ont pas de direction générale et à la recherche d'équipes de professionnels). La Fondation souhaite mettre l'expertise qu'elle a développée aux cours de ces dernières années au service des petites structures associatives. La Fondation a créé la **plateforme PROGRESS<sup>3</sup>**, un outil de mutualisation dédié aux organisations de l'Economie Sociale et Solidaire». Cette plateforme a pour objectif d'accompagner sur un plan technique (gestion classique : RH, comptable...) et d'offrir du conseil pour maintenir en bonne santé ces structures associatives. En une année d'existence, 10 structures associatives ont rejoint la plateforme (dont une en très grande difficulté). Les structures deviennent adhérentes à la plateforme PROGRESS qui est constituée en association de loi 1901, elles paient des prestations, mais l'association ne dégage pas de bénéfices (recherche du simple équilibre du compte d'exploitation). Les statuts de l'association ont été cadrés pour que la Fondation reste le maître d'œuvre de cette plateforme. L'adhérent qui a besoin d'une prestation doit approuver le devis qui lui est proposé par la plateforme. Un budget et le compte administratif est voté en assemblée générale de l'association qui réunit tous les adhérents de la plateforme (qui peuvent en toute transparence prendre connaissance du fonctionnement de la plateforme créée à leur service).

Pour la partie **fondation abritante**, la Fondation est dans une autre logique puisqu'elle accompagne des porteurs de projets pour les aider et dans la réflexion et s'il le souhaite dans la mise en œuvre du projet. La Fondation est devenue abritante en juillet 2013, elle ne l'était pas initialement. La Fondation a intégré en 2013 sa première fondation abritée : la Fondation Siel Bleu. La Fondation peut tirer une richesse énorme de l'échange avec les porteurs de projets. Lorsqu'on devient un acteur important, l'accroissement peut se traduire par une perte de créativité. Aider des porteurs de projets, même si finalement leur projet ne se structure pas sous la forme d'une fondation sous égide de la Fondation, est vecteur d'enrichissement.

## B. Cas de la Fondation pour l'Université de Lyon

### Présentation par Florence Bonnerue, Directrice générale adjointe de la Fondation

La Fondation pour l'Université de Lyon est le premier exemple en France d'une fusion absorption entre deux fondations reconnues d'utilité publique qui n'avaient pas exactement les mêmes fondateurs ni les mêmes missions. Deux fondations créées par la famille Rothschild avaient déjà par le passé fait l'objet d'un rapprochement, mais l'expérience était différente compte-tenu de la forte proximité de leurs fondateurs.

Florence Bonnerue insiste également, en introduction, sur le temps nécessaire pour apprendre à se connaître, une des clés de la réussite pour une fusion. Elle indique que les équipes opérationnelles des deux fondations qui ont été à l'origine de la Fondation pour l'Université de Lyon se connaissaient déjà avant d'opérer au rapprochement, cela a certainement facilité le dialogue entre les structures.

La première étape du rapprochement entre la Fondation Rhône-Alpes Futur et la Fondation scientifique de Lyon et du Sud-Est a consisté à convaincre les conseils d'administration des deux fondations de l'intérêt d'un rapprochement. Les deux fondations reconnues d'utilité publique avaient des organisations différentes, des approches distinctes, et des territoires d'action différents (quart sud-est versus territoire rhônalpin). Les deux directions ont expliqué aux administrateurs les mécanismes de la fusion, les avantages et les inconvénients et surtout de la nouvelle gouvernance qui allait les amener à tous à démissionner de leurs fonctions. Cette phase a pris un peu de temps.

La fusion a été impulsée par les acteurs locaux des mondes académiques, économiques et politiques. Elle s'est déroulée à l'époque du programme des Investissements d'Avenir : l'Université de Lyon souhaitait se doter d'une structure pouvant gérer les fonds reçus dans le cadre de ce programme. Le monde économique a poussé une réflexion sur la refonte des outils existant plutôt qu'à la création d'une nouvelle fondation. Cette démarche a été encouragée par le Grand Lyon.

---

<sup>3</sup> <http://www.fondationhospitalieresaintemarie.com/wp-content/uploads/2013/11/plaquette-PROGRESS-site-internet.pdf>

Les deux fondations préexistantes souhaitaient une évolution de leur structure et une fusion avait du sens pour chacune. Pour des questions juridiques pratiques, le choix a été fait de conserver la structure de la Fondation Rhône-Alpes Futur. Cette Fondation avait les statuts les plus récents et était abritante, alors que la Fondation scientifique de Lyon et du Sud Est fonctionnait avec des statuts beaucoup plus anciens (la Fondation avait été créée en 1819) sans être fondation abritante et sans dotation. Interrogé, le ministère de l'Intérieur a donc recommandé une fusion absorption sur la base de la Fondation Rhône-Alpes Futur qui a vu son appellation, son objet et son fonctionnement modifiés. Chacun a pu, dans le cadre de cette transformation, apporter son savoir-faire. Le rapprochement a été annoncé comme une fusion et non comme une fusion-absorption.

Pour que le rapprochement se fasse dans le respect de chacun, il a effectivement fallu prendre en compte tous les acteurs, que ce soit les administrateurs, les fondateurs, mais aussi et surtout les salariés. La Fondation Rhône-Alpes Futur comprenait six salariés, la Fondation scientifique de Lyon et du Sud Est quinze salariés (dont un certain nombre en contrat à durée déterminée pour gérer l'organisation d'événements). Avec un peu de recul, Florence Bonnerue constate qu'il aurait peut-être fallu associer à la réflexion les salariés dans la nouvelle Fondation.

### C. Cas de la Fondation Université de Strasbourg

#### Présentation par Jean Gagneux, Directeur administratif et financier de la Fondation

La Fondation Université de Strasbourg a été créée suivant la volonté des Universités de constituer une fondation allant dans le sens du site unique. La vision était celle d'un outil de mécénat et de collecte de fonds, en Alsace, au service de l'enseignement supérieur, la recherche et la santé.

La Fondation n'a pas d'expérience de fusion. Néanmoins, à Strasbourg, une fondation de coopération scientifique en chimie qui a été créée en 2007 (la **Fondation pour la Recherche en Chimie**). En 2009, avec la fusion des trois universités, les présidents des Universités ont souhaité créer une autre fondation (la **Fondation partenariale Université de Strasbourg**) pour recueillir les soutiens des entreprises. Les équipes ont rapidement alerté le président de l'Université sur les difficultés entraînées par l'existence de deux fondations. Jean Gagneux a été chargé de créer **un même organigramme** autour deux fondations. La Fondation de coopération scientifique a apporté du personnel dans les domaines de la comptabilité et de la gestion, des fundraisers et personnes en charge du marketing et de la communication ont été recrutés au sein de la fondation partenariale. Ces équipes sont au service des deux fondations. **Les deux fondations fonctionnent par refacturation** : chacune refacture des services à l'autre.

Comme le statut de fondation partenariale présentait des inconvénients (d'ordre fiscal, juridique – durée-etc.), en 2012, la fondation partenariale a été transformée en fondation de coopération scientifique : la **Fondation pour l'Université de Strasbourg**. La deuxième version de la Fondation partenariale a offert l'opportunité d'intégrer comme fondateur aux côtés de l'Université de Strasbourg, les Hôpitaux universitaires de Strasbourg. Cela a doublé le spectre de travail de la Fondation. La Fondation a été autorisée à être statutairement une fondation de coopération scientifique abritante.

Pour mémoire, l'Université de Strasbourg comporte déjà 38 composantes d'enseignements (avec des unités de formation et de recherche, 5 écoles d'ingénieurs et de commerce et Sciences Po). La Fondation pour l'Université de Strasbourg a aussi eu l'occasion d'être missionnée par des écoles qui ne font pas partie de l'Université de Strasbourg (par exemple l'INSA).

La Fondation pour l'Université de Strasbourg et la Fondation pour la Recherche en Chimie n'ont pas fait le choix de la fusion, mais ont préféré un partenariat complexe mais efficace.

Progressivement, la Fondation approche les uns et les autres pour créer de nouvelles synergies et des rapprochements. Quand l'Université crée un partenariat spécifique, par exemple avec l'Université de Haute-Alsace, la Fondation réfléchit à une approche parallèle. La Fondation a également une Fondation en chimie séculaire (Fondation de l'École supérieure de chimie de Mulhouse créée en 1930) et une autre fondation créée plus récemment (la Fondation partenariale Haute-Alsace).



## D. Cas de l'Œuvre Falret

### Présentation par Arnaud de Marcellus, administrateur

Arnaud de Marcellus a été trésorier de l'association pendant quelques années.

Cette association, qui a plus de 173 ans d'existence, s'adresse aux personnes qui souffrent de maladies psychiques et psychologiques. Elle accueille 2 900 personnes dans 30 établissements ou services (il y en avait seulement un seul en 1990). L'association gère 583 salariés et son budget annuel s'élève à 41 millions d'euros.

L'organisation de l'association repose sur un siège (un quinzaine de personnes) et des établissements et services. Le siège est une structure qui gère l'ensemble des établissements et services qui financent une quotepart de son fonctionnement.

L'association fonctionne avec une assemblée générale, un conseil d'administration et un comité directeur composé du bureau du conseil (4 administrateurs) et les deux directrices générales (l'une en charge du développement et l'autre l'exploitation). Ce comité directeur est très opérationnel.

Cette association a connu une période de croissance par création d'établissement ou par rapprochement avec d'autres structures. Certaines expériences ont été douloureuses, d'autres se sont mieux passés. Cela a conduit l'association à établir un plan stratégique complet en 2007 sur ce qu'est l'Œuvre Falret, le secteur dans lequel elle intervient, la position des pouvoirs publics, les attentes des personnes intervenants pour les soins...

Pour éviter les problèmes rencontrés dans le passé et suivant le plan stratégique, l'Œuvre Falret a décidé de créer une grille d'évaluation avec des thèmes auxquels sont attribués des notes et des coefficients de pondération.

Cette grille d'évaluation/d'analyse peut prendre la forme d'un tableau. Elle ne règle pas tous les problèmes : son but est d'obliger à passer en revue un certain nombre de thèmes.

14 Thèmes	Note	Coefficient de pondération
<b>MARCHÉ (existence d'un besoin en synergie avec la demande publique)</b>	5 très forte synergie 1 très faible	3
<b>SYNERGIE de l'établissement qui pourrait être repris avec le PROJET «FALRET»</b>	5 très forte synergie 1 très faible	5
<b>INVESTISSEMENT TEMPS des équipes du siège pour la mise en place du projet</b>	1 très faible 5 très important investissement	4
<b>IMPACT SOCIAL (importance de la population concernée par rapport à l'investissement)</b>	5 très fort impact 1 très faible	3
<b>RISQUES LIÉS A UNE REPRISE D'ACTIVITÉ</b>	1 risques très importants 5 très faibles	5
<b>NIVEAU DE BUDGET</b>	Exemple : 5 plus de 3 Million 4 de 1,5 à 3 Millions 3 de 0,75 à 1,5 Millions 2 de 0,2 à 0,75 Millions 1 moins de 0,2 Million	3
<b>FACILITÉS de FINANCEMENT (existence &amp; pérennité)</b>	5 très faciles 1 très difficile	5
<b>RISQUE DE TRÉSORERIE LIÉ A L'INVESTISSEMENT</b>	5 très faible risque 1 très fort	4
<b>RISQUES LIÉS A UNE MAÎTRISE D'OUVRAGE</b>	1 risques très importants	5

	5 risques très faibles ou sans objet	
<b>RISQUE DE TRÉSORERIE PENDANT L'EXPLOITATION</b>	5 très faible risque 1 très fort	5
<b>RISQUES DE NON PÉRENNISATION</b>	5 très faibles risques 1 très forts	3
<b>EXPERTISE MÉTIERS existante au sein de «FALRET»</b>	5 très forte 1 très faible	2
<b>Impact de l'IMAGE du projet sur la collecte de fonds</b>	5 très fort impact 1 très faible	3
<b>EXPLOITATION FUTURE: implication de l'encadrement du Siège</b>	5 grande autonomie 1 implication indispensable	5
<b>EXPLOITATION FUTURE: suivi de la gestion</b>	5 très grande autonomie 1 implication du Siège indispensable	5

Arnaud de Marcellus indique que dans l'expérience de rapprochement réussie dont il a pu être témoin, entre le premier contact et la signature du document, il a fallu 5 ans (cette période a permis le passage d'une phase de gestion des établissements à une phase d'absorption).

Plus récemment, l'Œuvre Falret a créé une association : une plateforme pour se rapprocher d'autres associations qui garderont leur personnalité juridique (mutualisation d'un certain nombre de moyens).

## E. Cas de la Fondation des petits frères des pauvres

### Présentation par François Devé, Président de la Fondation

Introduction sur Les petits frères des Pauvres préalable à la présentation de la transformation de la Fondation Bersabée et la présentation de la Fondation des petits frères des Pauvres.

#### a. Les petits frères des Pauvres : Qui sommes-nous

- 1946 : Armand MARQUISET crée l'association des petits frères des Pauvres au sortir de la guerre. D'inspiration chrétienne, les petits frères des Pauvres sont aujourd'hui une organisation non confessionnelle, reconnue d'utilité publique et agréée par le Comité de la charte du don en confiance.
- Les petits frères des Pauvres accompagnent, dans une relation fraternelle, des personnes - en priorité de plus de 50 ans - souffrant de solitude, de pauvreté, d'exclusion, de maladies graves.
- Les petits frères des Pauvres croient en la valeur unique et irremplaçable de chaque personne humaine, la dignité de tout homme et de toute femme, quels que soient leur origine, leur situation et leur état physique, psychique ou social, la liberté fondamentale de chacun, la fraternité et la fidélité.
- La « philosophie » d'action des petits frères des Pauvres est résumée par leur devise « **des fleurs avant le pain** », qui exprime l'importance qu'ils accordent à la qualité de la relation dans toutes leurs actions et missions. Ils sont attachés à offrir le meilleur, le beau, le bon aux personnes accompagnées, le bien-être, la joie de vivre...
- Les petits frères des Pauvres aspirent à une société plus fraternelle rassemblant toutes les générations et intégrant les plus défavorisés.

#### b. Les petits frères des Pauvres : Les 3 missions principales

**Accompagner : Une mission d'action sociale tournée vers les personnes accompagnées.**

- Accueillir, visiter, organiser des animations collectives, des réveillons, des vacances, aider matériellement, protéger, héberger, loger...
- Toutes ces actions contribuent à restaurer du lien social, à réinscrire les personnes accompagnées dans un tissu social.

### Agir collectivement : Une mission d'action civique tournée vers les acteurs.

- Mobiliser l'engagement des bénévoles et les soutenir pour agir ensemble auprès des plus pauvres est un choix.
- Il faut donc rechercher des volontaires, les recruter, les soutenir et les former, valoriser, partager et transmettre les pratiques...

### Témoigner alerter : Une mission de plaidoyer tournée vers l'opinion publique.

- Témoins des situations vécues par les personnes nous devons relayer la parole des personnes, sensibiliser l'opinion...
- Ces actions contribuent à prendre part à la transformation sociale en faveur des personnes fragilisées et d'une société plus fraternelle.

## Le réseau des petits frères des Pauvres : carte des implantations (2010)

20 nouvelles implantations en cours de création en France

8 Pays  
- Allemagne  
- Espagne  
- France  
- Irlande  
- Pologne  
- Suisse  
- Canada  
- USA



### c. Création et transformation de la Fondation Bersabée

Le statut de l'association ne permettait de recueillir des legs pour pouvoir exploiter éventuellement des lieux de vie pour les personnes âgées. La Fondation Bersabée est alors créée en 1977 pour développer des solutions de logements (logements diffus, individuels ou des lieux collectifs). La Fondation Bersabée a été transformée en 2003.

La Fondation Bersabée s'est transformée en fondation abritante en 2003, elle s'est transformée en Fondation des petits frères des Pauvres, et le projet de la Fondation Bersabée a été repris dans une fondation abritée sous égide (la Fondation Bersabée) de la Fondation abritante petits frères des Pauvres.

Les statuts de la « première » Fondation Bersabée ont été modifiés avec un changement d'objet et de nom. La dotation initiale de la Fondation petits frères des Pauvres a été prélevée sur la dotation de la Fondation Bersabée et complétée par l'Association.

Le même nom que celui de l'association a été gardé pour la Fondation, ce qui n'est pas évident en termes de visibilité et de lisibilité depuis l'extérieur (comme par exemple l'Association et la Fondation Valentin Haüy, l'Association et la Fondation Ordre de Malte). Cela peut présenter des difficultés pour ces deux structures qui collectent des fonds simultanément avec pratiquement la même marque. Par ailleurs de nombreux fonds de dotation utilisent le même nom que l'association fondatrice.

L'Association et la Fondation des petits frères des Pauvres sont en train de faire le point sur leurs interactions. Les deux collectent et elles ont des points communs en termes de gouvernance. Outre les 3 administrateurs membres de droit, les huit autres administrateurs de la Fondation des petits frères des Pauvres sont issus de l'association.

#### **d. Pourquoi avoir transformé la Fondation Bersabée ?**

La Fondation des petits frères des Pauvres dispose d'un objet élargi par rapport à la Fondation Bersabée :

- Affectation des moyens à l'amélioration de l'ensemble des conditions de vie des personnes âgées ou en situation de précarité, et non plus seulement à leurs seuls problèmes de logement.
- En France et à l'étranger, et plus seulement en France.
- Le cas échéant via d'autres organismes, en tout 1<sup>er</sup> lieu l'association et non plus seulement en agissant directement.

Deux nouvelles capacités juridiques, augmentant sa capacité à collecter des ressources :

- Être une « fondation abritante » : accueillant et gérant de manière cantonnée des ressources durablement et/ou spécifiquement affectées à une action particulière,
- Pouvoir être une « fondation relais » : recevant des fonds pour le compte d'autres organismes tout en les faisant bénéficier de son statut fiscal au niveau des dons.

De nouvelles capacités redistributrices :

- La fondation ne sera plus obligée d'affecter à sa dotation toutes les sommes qu'elle recevra : elle pourra dès lors les utiliser pour financer son action,
- La fondation pourra financer l'action d'autres organismes (en particulier de l'association), notamment en leur accordant des subventions.

#### **e. La Fondation des petits frères des Pauvres : les fondations abritées**

- La Fondation « Bersabée » acquiert, aménage ou construit des logements, individuels ou collectifs, permanents ou temporaires et tous autres lieux de vie. Elle gère près de 550 logements sociaux.
- La Fondation « Philippe Othenin-Girard » gère le domaine de Mont-Evray à Nouan-Le-Fuzelier (Loir-et-Cher), sur lequel se situe le Centre de rencontre des générations des petits frères des Pauvres qui héberge 62 personnes âgées dépendantes.
- La Fondation « UTB » soutient des organismes qui apportent des soins spécifiques ou contribuent à l'amélioration de la qualité de vie des personnes jeunes atteintes de la maladie d'Alzheimer. Elle finance par exemple des séjours de « détente » et d'activités spécialisées pour les malades et leurs aidants.

- La Fondation « Mireille et Pierre Landrieu » : centre ses interventions sur l'accompagnement des personnes en fin de vie. Elle finance le développement de l'action des petits frères des Pauvres auprès des personnes malades ou fin de vie et de structures innovantes de soins palliatifs.
- La Fondation « Louise Roulin » poursuit l'œuvre de l'association « Clair Regard », créée dans les années 1950 par des femmes catholiques engagées dans des actions sociales en France et à l'étranger. Leur volonté est que les petits frères des Pauvres poursuivent leur œuvre en faveur des personnes âgées isolées, grâce au patrimoine restant à la dissolution de l'association.
- La Fondation « Lecordier » : Créée par les trois sœurs du même nom, elle soutient les personnes en situation d'exclusion ou de précarité, particulièrement les femmes seules de plus de cinquante ans.
- Des fondations testamentaires prendront corps au décès du fondateur.

## F. Cas de la Fondation AG2R La Mondiale

### Présentation par Delphine Lalou, Directrice de la Fondation

La question de la transformation de deux fondations historiques en une nouvelle fondation est indissociable du rapprochement entre deux groupes économiques eux-mêmes très complexes (La Mondiale et AG2R). Pour ce qui est des salariés du groupe, au moment de leur rapprochement, il a fallu maintenir les acquis. Il n'aurait pas été question de remettre en cause des conventions collectives, au regard du cœur de métier du groupe. Les deux conventions collectives existantes ont été reprises (celle du secteur de la retraite – AG2R, celle de l'assurance – La Mondiale).

Du côté des fondations, l'objectif a été de constituer un nouvel ensemble avec une seule marque (AG2R La Mondiale) tout en gardant presque tout des entités préexistantes.

Le facteur humain (salariés, administrateurs, bénévoles) a été très important, ce qui fait sens puisque AG2R est un groupe qui est paritaire et mutualiste. Cela se reflète dans la gouvernance du groupe, très politique et engagée.

Il ne faut pas négliger les administrateurs non plus. Ni les bénévoles, qui ont été les plus inquiets pendant les deux ans qui ont précédé le rapprochement.

Delphine Lalou a repris la gestion des fondations au moment où La Mondiale s'est rapprochée d'AG2R. Au moment du rapprochement entre les groupes, il existait :

1 fondation du côté La Mondiale : **Fondation d'entreprise La Mondiale**

2 fondations du côté AG2R :

- **Fondation AG2R sous égide de la Fondation de France**
- **Fondation d'entreprise ISICA en lien avec les branches professionnelles du secteur de l'alimentaire**

Les Fondations AG2R et ISICA s'étaient aussi associées à la Fondation de France pour proposer un nouveau programme : **«S'engager pour le bien-être et le bien vieillir des seniors, actifs et retraités, en entreprise et dans la société»**, doté de 1,5 million d'euros.

Chaque fondation avait un directeur général et un statut juridique différent. Delphine Lalou est devenue Directrice de la RSE des fondations s'occupant du secrétariat général des fondations (celles-ci restant dirigées par leurs secrétaires généraux). Il ne fallait pas toucher au management historique pendant cette phase provisoire. Il s'agissait de préserver l'héritage de ces personnes. La Direction s'est mise au service des fondations du groupe.

Le Directeur général du groupe souhaitait fusionner les fondations, au terme du 1<sup>er</sup> plan d'entreprise. D'ailleurs à l'issue de ce 1<sup>er</sup> plan, le groupe a créé une 4<sup>ème</sup> fondation : un fonds sous égide de la Fondation de France. **La Fondation ISICA a également été prorogée, avec un nouveau nom « Fondation du pôle alimentaire »** (disparition d'un blocage identitaire). Le boni de liquidation de la Fondation AG2R sous égide de la Fondation de France va être reversé à la Fondation du pôle alimentaire.

Les administrateurs des fondations se sont ensuite rendu compte eux même qu'il y avait 4 fondations, sans aucune portant la marque du groupe. Il leur a fallu un peu de temps. Il faut bien penser les étapes pour atteindre l'objectif, mais toujours se réserver du temps pour le faire.

Au début du 2<sup>ème</sup> plan d'entreprise, les administrateurs des anciennes fondations ont demandé la création d'une nouvelle fondation portant le nom du groupe. Le même projet a été présenté aux conseils d'administration des fondations initiales, ces conseils d'administration se sont aussi rencontrés. Même si ce sont le groupe et les entreprises qui sont décisionnaires sur l'affectation ou pas de fonds à une fondation, ces administrateurs ont été associés au projet, car cela était politiquement important d'avoir l'accord des anciennes fondations. Le projet a ensuite été présenté aux grands conseils paritaires et mutualistes des entreprises, séparément. Tout a été validé par les instances politiques et juridiques du groupe, en allant du général au particulier avant que le projet soit proposé aux entreprises financeurs elles-mêmes. Cela a pu se faire en 1 an, parce que le Directeur général a porté le projet de rapprochement.

La Fondation d'entreprise La Mondiale qui arrivait à échéance de son 2<sup>ème</sup> programme d'action pluriannuel a travaillé sa prorogation avec modifications statutaires : changement de nom, changement de l'objet, changement de la gouvernance, intégration de nouveaux fondateurs pour intégrer les principes du paritarisme. Politiquement les représentants d'AG2R ont accepté l'utilisation du socle juridique de la Fondation La Mondiale. Cela été bien accepté grâce à toute la préparation en amont. Cela a été politiquement accepté.

A la faveur de la transformation des fondations, le budget de l'action a été augmenté.

Le 28 décembre 2013, après un an de négociations, la création de la Fondation AG2R La Mondiale a été publiée au journal officiel.

La Fondation AG2R La Mondiale accueille de nouveaux administrateurs, et seulement 2 administrateurs des 2 anciennes fondations. Une partie des administrateurs a été désignée par les 5 organisations syndicales représentatives des salariés, les représentants organisations patrimoniales (MEDEF...), les organisations mutualistes. Il a fallu expliquer la nécessité de la présence de vraies personnes qualifiées extérieures, contrevenant au principe de paritarisme pur 50/50 qui prévaut dans la culture du secteur. Il a fallu également faire preuve de pédagogie sur la notion « personnalité qualifiée ». Le conseil d'administration sera installé le 7 mars, avec de véritables personnalités qualifiées (dont une personne venant de l'IGAS et un conseiller maître de la Cour des Comptes).

Financée par un prélèvement sur fonds propres des Institutions de prévoyance, d'AG.Mut et de La Mondiale, la Fondation d'entreprise AG2R LA MONDIALE est dotée d'un budget global de 6 millions d'euros et d'un plan de financement prévisionnel de 6 ans.

Sous le contrôle du Conseil d'administration et du Bureau, le fonctionnement de la Fondation reposera sur :

- un réseau de correspondants bénévoles formés, accompagnés et chargés d'aider les porteurs de projets à déposer leur candidature ;
- un Comité scientifique et d'orientation qui éclaire les décisions du Conseil d'administration et instruit les demandes de partenariats et les expérimentations de long terme ;
- un Comité de sélection des projets doté d'un budget prévisionnel de 300 00 € par an et qui tiendra 5 réunions dans l'année ;
- un Prix national qui récompensera chaque année des actions exemplaires présentées par les instances territoriales du Groupe et par les partenaires de la Fondation, en coopération avec la Fondation de France.

« Contribuer à l'autonomie et au vivre ensemble tout au long de la vie » est la vocation de la Fondation d'entreprise AG2R LA MONDIALE qui reprendra à son compte les principes de fonctionnement des fondations antérieures et structurera ses orientations prioritaires selon les quatre démarches thématiques élaborées au cours de la période précédente : l'autonomie par l'éducation, l'autonomie par l'emploi et l'entrepreneuriat, la solidarité entre les générations, le bien vieillir des personnes en entreprise et dans la société.

La Fondation soutiendra des initiatives portées par des organismes à but non lucratif, conduite en coopération avec les services publiques ou des institutions, qui associent les bénéficiaires dans une logique

d'expérimentation ou d'exemplarité, en veillant à la possibilité de cumuler, de transférer et d'universaliser les pratiques et dispositifs.

Le rôle du directeur général de la Fondation est extrêmement politique et technique. Ce n'est pas le management qui prend les décisions, mais il doit avoir une approche politique de l'aide à la décision pour garantir l'équilibre entre les différentes composantes des organes de gouvernance.

En 2014 coexistent :

- **La Fondation d'entreprise AG2R La Mondiale**
- **La Fondation du pôle alimentaire sous égide de la Fondation de France** (qui arrivera à échéance fin 2014) – cette fondation ne demandera pas sa prorogation. A noter qu'ont été désignés au bureau de la Fondation AG2R La Mondiale le président et le vice-président de la Fondation du pôle alimentaire : ils ont demandé à ce que la dimension alimentaire soit bien traitée par la Fondation AG2R La Mondiale
- **Le Fonds pour le bien-être et le bien vieillir des personnes en entreprise et dans la société**

Sera remis un grand prix annuel qui sera cofinancé par la Fondation AG2R La Mondiale, le Fonds pour le bien-être et le bien vieillir et l'association des assurés qui demande à monter des actions solidaires en partenariat avec la Fondation.

Les fondations ne sont pas employeurs, c'est le groupe qui est employeur. La Fondation ne souhaite pas consacrer plus de 15% de son budget en frais de fonctionnement (communication, frais d'évaluation...). Il y a une convention d'assistance générale entre la Fondation et le GIE de moyens du groupe pour qu'il n'y ait qu'une part salaire remboursée des personnes qui travaillent avec la fondation. 2 personnes à temps plein travaillent pour la fondation, peut-être qu'un assistant viendra rejoindre l'équipe.

### 3. GOUVERNANCE, DIMENSION POLITIQUE, CARTOGRAPHIE DES ACTEURS DU RAPPROCHEMENT (fondateurs, autorités de tutelle...)

Béatrice de Durfort indique que **la composition des organes de gouvernance au moment où une démarche de rapprochement s'enclenche**, est très importante. Dans certaines fondations, les fondateurs initiaux sont très présents, dans d'autres ils sont absents. Les mutations entraînent des réorganisations.

Philippe Guay (Deloitte) rappelle que les fondations peuvent adopter des gouvernances monistes ou bicéphales. Est-ce que dans les structures issues de rapprochements ou fusions, la réflexion sur la possibilité d'une **gouvernance bicéphale** regroupant les cultures des deux entités se regroupant a été menée ?

Claire Rigaud Bully, de la Fondation de coopération scientifique Neurodis (en voie de rapprochement avec la Fondation pour l'Université de Lyon) indique que les structures de la recherche ont **plusieurs niveaux de gouvernance** : la gouvernance politique, celle scientifique, celle stratégique et enfin celle opérationnelle. Lorsqu'il y a un mouvement de rapprochement, il doit concerner l'ensemble de ces gouvernances. Il peut y avoir un décalage entre une gouvernance politique qui veut presser le pas, alors que soit la gouvernance scientifique soit celle opérationnelle veut prendre plus de temps (ou l'inverse). Cette dimension multi-gouvernance doit être intégrée aux stratégies de rapprochement, en particulier dans nos secteurs.

Laurence Cordelier (Institut des Amériques) explique que l'Institut est organisé autour de deux structures : un groupement d'intérêt scientifique (GIS) qui est un groupement d'universités, d'écoles et de centres de recherche ; et d'autre part un fonds de dotation créé en 2010 (pour développer des actions de mécénat). Le GIS n'a pas la personnalité morale, tandis que le fonds de dotation oui. Le fonds de dotation ne peut pas recevoir de financements publics, il est seulement récipiendaire de la générosité privée. Or, l'Institut des Amériques a fonctionné jusqu'à présent surtout avec des fonds publics. L'Institut des Amériques s'oriente actuellement vers un projet de fondation partenariale. La question de la conservation de la gouvernance actuelle du fonds de dotation dans la future fondation est une problématique. Effectivement, dans la future fondation, il faudra réserver une place à la gouvernance scientifique. La Fondation partenariale doit être portée par un établissement public, mais en l'occurrence, il y a plusieurs établissements qui pourraient être porteurs. Pour ne pas avoir à faire ce choix, l'Institut des Amériques souhaiterait que le CNRS soit

l'établissement porteur du projet. Néanmoins, le CNRS n'a encore jamais été porteur d'un tel type de projet. Le GIS serait conservé, mais le fonds de dotation Institut des Amériques serait dissous.

Marie-Caroline Fiore (Fondation de coopération scientifique Lyon Synergie Cancer) fait le bilan des témoignages du début de matinée en expliquant qu'il faut distinguer :

- d'une part la fusion : dans ce cas de figure, deux structures disparaissent au profit d'une autre
- d'autre part le rapprochement :
  - o sous la forme de fondation sous égide : dans ce cas-là, une structure perd la personnalité morale mais ne disparaît pas totalement ;
  - o par la mutualisation de services, dans laquelle les gouvernances se maintiennent (exemple de la Fondation Université de Strasbourg et de la Fondation de Recherche en Chimie) ou l'usage de plateformes de services (exemple de la Fondation hospitalière Sainte Marie).

La Fondation pour l'Université de Lyon a connu tous ces types d'expériences, ce qui est intéressant.

Michel Ruffat, secrétaire général de la Fondation Sciences et Technologies pour l'Aéronautique et l'Espace (STAE) explique que cette fondation de coopération scientifique créée en 2007 va arriver en fin de vie en 2017. Sur le site, une autre fondation de coopération scientifique est arrivée, avec pratiquement le même objet (soutien aux recherches dans le domaine de l'aéronautique et du spatial). Le ministère de la recherche (et notamment le commissariat général à l'investissement) plaide pour un rapprochement, par une intégration de la Fondation STAE dans une fondation de coopération scientifique plus large qui serait abritante. Le souci des responsables de la Fondation STAE est de conserver une autonomie, une gouvernance et une marge de manœuvre (par exemple dans le choix des projets soutenus) au sein de la future fondation abritante. Comment cela peut-il être organisé ? Dans quelles conditions l'autonomie peut-elle être préservée ? Le président de la Fondation STAE est en capacité d'engager des crédits et des dépenses. La signature des engagements de dépenses et de commandes pourra-t-elle être maintenue pour un directeur qui sera intégré dans la nouvelle structure via une délégation de signature de la fondation abritante vers la fondation abritée ?

Laurent Butstraen (Delsol) réagit en disant qu'il y a plusieurs niveaux de réponse. La gouvernance est avant tout une question d'organisation. Il faut répondre à la question de la répartition des pouvoirs ? Dans le cadre d'une fondation reconnue d'utilité publique, la partition est déjà écrite : les statuts et règlement intérieur fixent les règles générales. La sphère d'autonomie des fondations abritées est définie de manière contractuelle dans le respect des documents précités. Il est possible d'organiser une délégation de pouvoir, des contrepouvoirs pour sécuriser la prise de décision et les engagements financiers susceptibles d'en résulter. Les délégations de pouvoirs (vers des dirigeants élus ou salariés) sont aussi possibles hors du montage de fondation abritante. Cela peut tout à fait bien être organisé si on sait quel est le but que l'on souhaite atteindre.

Catherine Larrodé précise que la fondation abritée peut avoir une gouvernance qui lui est propre, avec des comités spécialisés. Il peut y avoir des délégations de pouvoirs qui entraînent des délégations de responsabilités ou simplement des délégations de signature. C'est une relation à définir avec la fondation abritante lors de l'intégration.

Béatrice de Durfort explique que dans la pratique de la Fondation de France (fondation abritante historique dont on commence à bien connaître les pratiques), les fondations abritées sont surtout distributives. Sauf cas très exceptionnel (ex : Fondation Carasso), la Fondation de France ne paie pas d'équipe pour chacune des fondations sous égide. A la Fondation pour l'Université de Lyon, les fondations sous égide (sans personnalité morale) ont la possibilité d'avoir leur propre personnel.

Florence Bonnerue précise que la Fondation pour l'Université de Lyon non seulement reprend des équipes, mais également accompagne la construction d'immeubles pour le compte de ses fondations sous égide.

Marie-Caroline Fiore intervient pour rappeler qu'historiquement, les fondations abritées étaient des fondations qui naissaient au sein de fondations abritantes. Les pratiques qui se développent aujourd'hui sont originales puisqu'elles concernent des structures existantes autonomes qui renoncent à leur personnalité morale pour intégrer une fondation abritante sous la forme de fondation sous égide. Marie-Caroline Fiore demande qui est chargé de contrôler la bonne application des règles et du contrat entre les fondations abritante – abritée : n'y a-t-il pas un conflit d'intérêts dans l'exercice de ce contrôle. Autre question : un retour en arrière est-il possible si une intégration se passe mal ?



## 4. CADRE JURIDIQUE : transfert de l'actif et du passif (transferts de propriété, reprise des libéralités...), reprise des contrats, traités de l'apport, démarche de modifications statutaires, question des ressources et des agréments/label

### Présentation par Catherine Larrodé, Avocate, Aklea – Mécénat, fondation et associations

Remarques liminaires :

Il n'existe pas à ce jour de réglementation spécifique sur les rapprochements, fusions, apports partiels d'actifs dans le secteur non marchand. S'il n'y pas de cadre juridique, on a une pratique qui peut être empruntée au corporate law (des modes opératoires extrêmement bien règlementés par le Code du commerce). Ce corporate law prévoit un contrat –projet de traité de fusion ou d'apport - qui va régler toutes les modalités du rapprochement et qui va ensuite être arrêté par les organes d'administration de la structure. Ensuite ce projet sera approuvé par les organes compétents selon les règles propres à chaque organisme pour statuer sur la dissolution. S'ajoutent des règles propres aux actifs transférés (par exemple une association gérant des établissements hébergeant des personnes âgées dépendantes devra demander un arrêté de l'ARS et du Conseil général).

Le projet de loi sur l'Economie sociale et solidaire introduit une tentative de réglementation sur le sujet, mais seulement pour les associations. Ce projet de texte est imparfait à ce stade mais il a le mérite d'exister.

Philippe Guay précise que la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) a défendu quelques amendements qu'elle a proposés à Yves Blein –député rapporteur du projet de loi sur l'ESS- (articles 41 bis et 41 ter) : qui transposeraient le dispositif des fusions tel qu'il est prévu pour les associations dans le projet de loi aux fondations reconnues d'utilité publique et aux fonds de dotation ces règles, ce qui semble de bon sens. On peut aussi imaginer qu'une fondation puisse faire un apport partiel d'actifs à une association donc il faut croiser toutes les possibilités.

### A. Pourquoi se rapprocher ?

Les motivations de telles opérations sont diverses : il peut s'agir, par exemple de mutualiser des moyens pour augmenter les opportunités de collecter des fonds et avoir un effet levier plus important sur les activités menées, il peut s'agir d'optimiser la gestion en organisant mieux celle-ci. Le leitmotiv qui revient souvent est celui du « ensemble plus fort ».

Certains rapprochements sont « forcés » parce qu'ils concernent des acteurs fragilisés, d'autres sont encouragés par les autorités de tutelle. Il existe notamment une volonté politique de simplifier le paysage des fondations de recherche et de l'enseignement supérieur et de consolider ces structures.

### B. Comment se rapprocher ?

Chaque situation est unique, aussi il n'existe pas de modèle type de rapprochement. Pour autant, on peut repérer quatre grands différents modes juridiques de rapprochement et un cadre juridique se dessine.

#### a. Les modes juridiques les plus courants

- **La fusion : fusion absorption ou fusion création**

**Absorption** : L'ensemble du patrimoine, des actifs et passifs et contrats (travail, exploitation, partenariat) d'une structure A sont repris par une structure B qui va l'absorber. La structure A absorbée va disparaître et se dissoudre. Il s'agit d'une forme d'intégration globale.

**Création** : Dans ce cas les structures A et B vont de manière concomitantes transmettre leur actif et leur passif à une nouvelle structure C qui va être créée à cet effet. Cette formule est utilisée lorsque le choix de la conservation d'une structure existante plutôt qu'une autre n'est pas possible (politiquement, psychologiquement, techniquement...).

Ces deux modes juridiques sont irrévocables. La fusion est intégrante.

### ▪ **L'apport partiel d'actifs**

L'apport partiel d'actifs est utilisé dans les cas de rapprochements partiels (sans paiement d'un prix), notamment lorsqu'une association gère différentes activités et que le rapprochement avec une autre structure ne porte que sur le transfert d'une branche d'activités.

Laurent Butstraen précise que l'apport partiel d'actif est une solution lorsque le rapprochement concerne des structures de natures juridiques différentes. En effet il est seulement possible de fusionner des structures juridiques de même nature. La solution : faire un apport partiel d'actifs (par exemple de la fondation partenariale à la fondation reconnue d'utilité publique) puis dans un deuxième temps dissoudre une fondation partenariale.

### ▪ **La dissolution avec dévolution du boni**

Ce type de dissolution peut rejoindre la notion de fondation abritante/abritée. Lors d'une dissolution, les actifs sont liquidés et les passifs apurés pour ne transmettre qu'un actif net. Cette procédure est utilisée pour des structures qui n'ont pas d'activité, pas ou plus de salariés et qui ont un actif net ou des espèces ou des biens en nature. Le projet peut être poursuivi dans une fondation sous égide, mais il n'y a pas vraiment d'actif/passif à transmettre.

- Il existe aussi des modes de rapprochements plus souples tels que :
  - Le **mandat de gestion** : transitoire, utilisé en préalable d'une opération de rapprochement ;
  - Les **commodats** : les locations d'activité ; à l'issue de celles-ci soit on revient en arrière, soit procède à une fusion plus globale ou à un apport partiel d'actif ;
  - Le système de la **convention partenariale**.

Un groupement d'intérêt économique peut permettre de mettre en commun des moyens.

A l'inverse, la scission est un acte de séparation. C'est un acte compliqué.

## **b. Les grandes étapes de rapprochement**

- **Phase de discussion** : apprendre à se connaître en amont (discuter sur les besoins pour aller vers un projet de rapprochement qui sera stratégique et pas encore juridique). Cette phase importante peut être longue.
- **Phase de préparation** : les accords préalables, les due diligence, l'approche des partenaires et autorités de tutelle, les comptes de référence, la documentation juridique
- **Phase de réalisation** : les avis et décisions préalables, les délibérations des organes suprêmes, les approbations administratives.

## **c. Les effets juridiques des rapprochements**

**Concernant la transmission du patrimoine** : il y a transfert des actifs et passifs, des contrats et autorisations, des droits et obligations

- Les contrats liés à l'activité, les créances et les dettes,
- Les conventions financières et la gestion des actifs financiers
- Les garanties
- Les immeubles
- Les libéralités
- Les agréments, autorisations et labels
- Les droits de propriété intellectuelle et système d'information
- Les salariés...

**Les contreparties** (« rémunération » des apports)

**Les modifications statutaires** → objet et gouvernance

## **Remarques**

Michèle Hannover (expert bénévole pour le Centre Français des Fonds et Fondations) fait part des contraintes techniques rencontrées par certaines fondations de coopération scientifiques.

- Ces fondations ont une urgence : certaines d'entre elles arrivent dans leur dernière année de fonctionnement (elles doivent se dissoudre lorsque leur dotation atteint le million d'euros).
- A l'occasion de la dissolution de la Fondation de coopération scientifique Campus Condorcet, le ministère de l'intérieur a refusé la phase transitoire qui aurait permis que les actifs reviennent aux établissements publics fondateurs. Le ministère a opposé ce refus en se fondant sur le principe d'irrévocabilité des fonds apportés à la Fondation. Cela signifie qu'il faut prévoir un transfert direct à une autre structure des actifs.

Répondant à une question, Florence Bonnerue explique que l'Université de Lyon n'est pas dans les fondateurs de la Fondation pour l'Université de Lyon. Elle fait seulement partie de la gouvernance. Cela permet à cette fondation abritante d'accueillir des fondations sous égide qui pourraient avoir pour fondateur l'Université de Lyon (pas de remise en cause du principe du non-retour des actifs au(x) fondateur(s)).

Florence Bonnerue témoigne d'un cas de figure rencontré par la Fondation pour l'Université de Lyon, dans lequel une fondation de coopération scientifique (qui est devenue une fondation sous égide de la Fondation pour l'Université de Lyon) a prononcé sa dissolution et sa liquidation. Les fondateurs de la fondation coopération scientifique se sont ensuite réengagés auprès de la fondation abritante pour la même activité, avec le même processus de fonctionnement. Les salariés et les contrats ont été repris. Les mêmes fondateurs (que ceux de la fondation de coopération scientifique) ont signé le contrat entre la fondation abritante et la fondation abritée. Florence Bonnerue explique également que le ministère a confirmé que les fonds restant à la dissolution de la fondation de coopération scientifique pourraient être consommés pour financer les projets de la fondation sous égide créée. Cette formule est donc adaptée pour les fondations de coopération scientifique qui veulent se dissoudre tout en gardant la possibilité de consommer le million d'euros qu'elles n'avaient pas encore consommé. Par ailleurs il a été prévu dans le contrat que la fondation abritée pourrait plus tard évoluer vers une nouvelle structure.

Marie-Caroline Fiore intervient pour expliquer que prévoir une possibilité de sortie dans un contrat entre fondation abritante et fondation abritée permet de lever un certain nombre de freins à l'évolution d'une fondation autonome vers une fondation sous égide sans personnalité morale.

Catherine Vialle de la Fondation Arc pour la lutte contre le cancer explique que prévoir un retour en arrière des actifs lui semble incompatible avec la création d'une fondation abritée qui se fait par une affectation irrévocable de biens, droits et ressources. Il y a ici un vrai sujet sur le plan juridique et peut-être une incompatibilité à ce stade avec le sujet de fondations.

Laurent Bustræen rappelle que la notion d'affectation irrévocable est la définition même de la Fondation. C'est la nature des moyens attribués à la fondation abritée qui ne le sont pas de manière irrévocable. Il y a deux types de contrats : les actes à titre gratuit et les actes à titre onéreux. La fusion, scission, apport d'actifs sont des actes à titre onéreux. Ces actes supposent pour leur validité même l'existence d'une contrepartie onéreuse. En droit des sociétés cette contrepartie onéreuse correspond à l'attribution de droits sociaux. En droit des organismes à but non lucratif, la jurisprudence a reconnu que cette contrepartie peut être une contrepartie morale (ex : maintenir les moyens humains, matériels, financiers pour la poursuite d'un objet précis ou d'objectifs). Le fait de pouvoir déboucler l'opération va participer au caractère onéreux de l'opération. Si on ne parvient pas à atteindre l'objectif, on pourra déboucler l'opération. Il y a une ambiguïté entre le caractère de l'acte gratuit et de l'acte onéreux : il est parfois difficile de faire la distinction entre une donation avec charge (qui est un acte à titre gratuit) et un apport (qui est un acte à titre onéreux) – si ce n'est pas la cosmétique juridique qui va aller avec. Pour autant on peut prévoir, dans l'acte de création de la fondation que cette dernière soit dotée de moyens par le biais d'apport à titre onéreux.

Florence Bonnerue fait part de l'exemple d'une association qui a créé une fondation abritée. A la disparition de cette fondation abritée, quid de l'actif restant qui n'avait aucune raison de retourner à l'association. Le reliquat a finalement permis de financer un projet proposé par l'association qui s'était maintenue.

Stéphanie Lanson explique que dans le cas d'une fondation de coopération scientifique, le maintien de la coopération scientifique à côté de la fondation sous égide paraît difficilement envisageable.

## 5. IMPACTS FISCAUX

### Présentation par Laurent Butstraen, Avocat, Delsol Avocats

Remarques liminaires :

Le code civil est à la base de toute chose. Le vide juridique n'existe pas. Il y a toujours une solution, pas nécessairement satisfaisante mais elle existe.

Il ne faut pas oublier que ce qui n'est pas interdit est toujours autorisé, c'est ce qui caractérise un Etat de droit.

A partir du moment où l'on n'a pas de régime juridique des fusions, des apports partiels d'actifs ou des scissions dans le secteur à but non lucratif, ce n'est pas grave. Le code civil a toujours donné des réponses à cette problématique. On fait depuis des années des opérations de fusions, d'apports partiels d'actifs. Néanmoins le texte travaillé dans le cadre de la loi ESS pourrait peut-être apporter une réponse plus adaptée au secteur à but non lucratif (notamment sur des aspects de transparence et de contrôle – notamment sur la question de l'évaluation des actifs -). L'aspect juridique est moins important que les aspects comptables et d'audit financier en la matière.

Sur l'aspect fiscal, deux cas de figure doivent être envisagés :

- Opération de restructuration entre structures non fiscalisées (ex : apport partiel d'actif d'une association non fiscalisée à une fondation non fiscalisée, fusion de deux fonds de dotation non fiscalisés...). Si ces structures ne sont pas assujetties à un impôt commercial (IS, TVA, CET), la réalisation de l'opération (fusion, apport partiel d'actifs) sera complètement **neutre fiscalement sous deux réserves** :
  - **Le droit d'enregistrement** (art 816 du CGI) : droit fixe 375 euros. S'agissant d'un acte à titre onéreux, ce droit fixe inclut la taxe de publicité foncière en cas de réalisation d'opération d'apports des biens immobiliers. Une fusion, un apport partiel d'actifs sont considérés comme des actes à titre onéreux ; il n'y a donc pas application des règles relative aux droits de mutation à titre gratuit, mais on va appliquer les règles applicables aux droits de mutation à titre onéreux.
  - Si l'opération intègre de **l'immobilier** : il faudra tenir compte des **coûts induits** de l'opération soit la contribution de sécurité immobilière et les frais de notaire 0.1% de la valeur vénale du patrimoine immobilier apporté.
- Opération de restructuration entre structures fiscalisées et non fiscalisées. La fiscalisation n'est pas si rarissime que ça dans le tiers secteur (fiscalisation totale ou secteur fiscalisé).

Aujourd'hui, il n'y a plus de régime fiscal avantageux de fusion. La doctrine de l'administration fiscale admettait qu'on puisse appliquer aux opération à but non lucratif ce régime fiscal de faveur, mais une décision de rescrit d'avril 2011 a remis en cause cet ancien régime fiscal de faveur : maintenant s'il y a une fusion ou, apport partiel d'actif avec une structure qui a un secteur d'activité fiscalisé, on applique le régime de cessation d'entreprise entraînant des conséquences fiscales relativement lourdes en ce sens qu'il y a une **imposition immédiate des bénéficiaires du secteur concerné mais aussi une reprise des provisions qui vont venir augmenter le résultat fiscalisé et une imposition des plus-values latentes**. Cela peut devenir coûteux si il y a un patrimoine immobilier, voire rendre l'opération impossible.

On pourrait penser que l'administration pourrait réinstaurer un régime fiscal de faveur. Cette réinstauration aurait pu se faire via un texte légal (via une loi de finance rectificative), mais pour l'instant cela n'a pas été le cas. Aujourd'hui il semblerait que l'on s'oriente vers la publication d'une instruction qui étendrait le régime de faveur de fusion, scission, apports partiels d'actif aux opérations réalisées entre organismes à but non lucratif.

Ces **mutualisations** de service et de moyens entre organismes sans but lucratif sont de plus en plus nombreuses. Même quand ces services (RH, gestion financière...) sont réalisés entre organismes sans but lucratif, lorsque ces services sont refacturés, ils ont vocation à être soumis à l'IS, TVA dès lors qu'ils présentent un caractère concurrentiel. C'est donc le caractère concurrentiel ou non de service qui détermine son régime fiscal.

Par exception, il peut être fait application du régime de **groupements de moyens** art 261 B du CGI lorsque deux conditions sont réunies : le service est rendu à des organismes eux-mêmes non fiscalisables et que le service est rendu sans marge. Cela permet donc de neutraliser les conséquences fiscales entre ces organisations à but non lucratif.

Dans le cadre des rapports entre fondation abritante et fondation abritée, on est au sein de la même personne morale et juridique. Il n'y a pas de refacturation au sein de cette même personne, il n'y a que des comptes de liaisons.

## 6. RESSOURCES HUMAINES ET GESTION DES EQUIPES

### A. Cas d'Apprentis d'Auteuil

#### Présentation par Jean-Bernard Prim, Directeur des Ressources humaines de la Fondation

Apprentis d'Auteuil est une fondation catholique reconnue d'utilité publique ayant 150 ans d'expérience.

#### Quelques chiffres :

- Près de 150 ans d'expérience
  - Plus de 14 000 jeunes accueillis en métropole et dans les DOM : majoritairement âgés de 6 à 21 ans ; 68% de garçons / 32% de filles ; confiés par leur famille ou l'Aide Sociale à l'Enfance
  - 2 500 familles accompagnées en métropole et dans les DOM : en difficulté face à l'éducation de leurs enfants ; souffrant d'exclusion sociale ou de précarité économique
- 82,1 % de réussite pour les jeunes présentés aux examens de l'Éducation Nationale

La fondation Apprentis d'Auteuil est un acteur majeur dans le secteur social. Elle travaille essentiellement sur 4 axes :

- Prévention et protection d'enfance
- Formation et lutte contre le décrochage scolaire
- Accompagnement des familles dans leur rôle éducatif
- Accompagnement des 16-25 ans vers la vie active

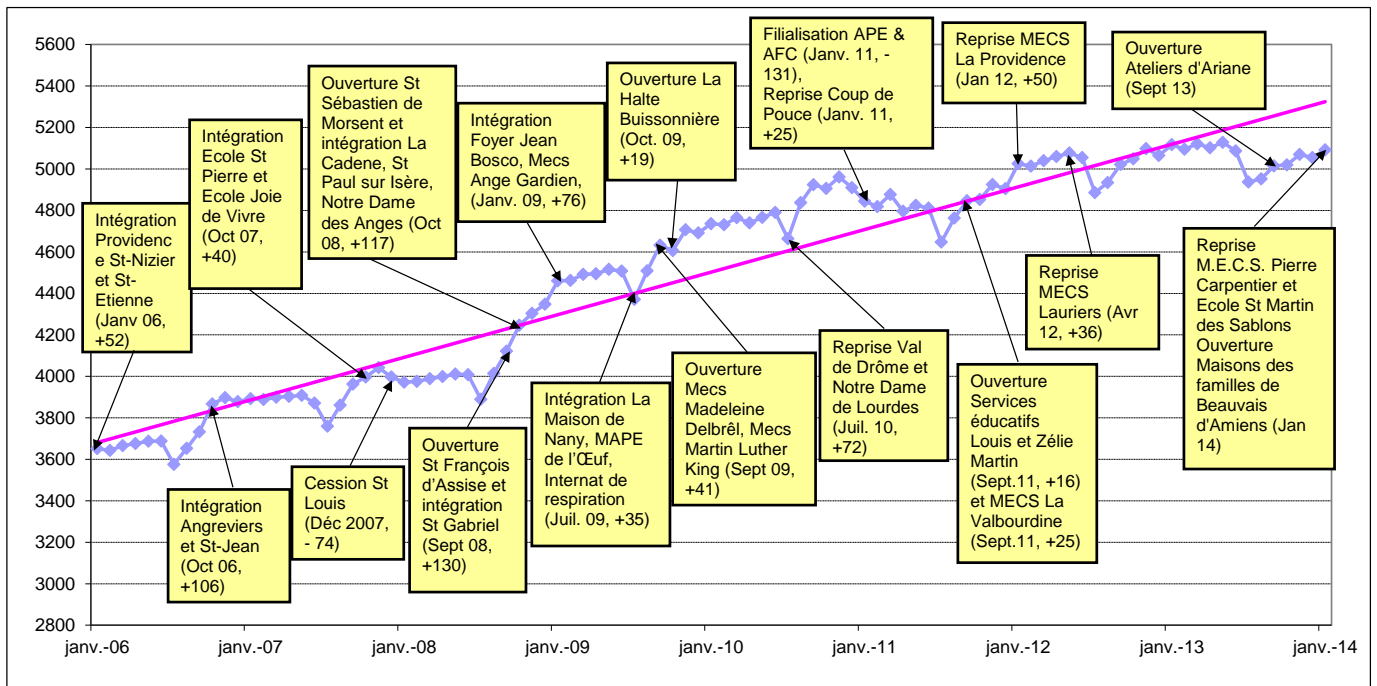
Cette fondation travaille avec plus de 5 000 collaborateurs engagés chaque jour au service des jeunes et des familles, 75% travaillent directement auprès des jeunes et des familles : éducateurs, professeurs, animateurs, psychologues, ...

Elle s'appuie sur plus de 200 établissements aux prestations complémentaires en France métropolitaine et dans les DOM.

Apprentis d'Auteuil dispose d'un budget de 300 millions d'euros au service des jeunes et des familles dont 53% dépendent de concours publics, 39% de la générosité publiques et autres fonds privés, 4% des participations des familles et 4% autres.

La masse salariale de la fondation a fortement crû en passant de 3 600 salariés en 2006 à plus de 5 000 salariés aujourd'hui. **La fondation connaît une croissance, tant à l'externe qu'à l'interne.** Se sont succédés des ouvertures, reprises, intégrations d'établissement comme le montre le graphique ci-dessous :





### a. La convention d'entreprise de la Fondation d'Auteuil : le Protocole Social

La Fondation n'adhère à aucune convention collective. La Fondation a par contre un accord propre à l'entreprise qui a été mis en place il y a 30 ans. Cet accord est appelé « Protocole Social » qui est le résultat d'une négociation avec les délégués syndicaux centraux.

Comme il n'existe pas de convention collective nationale qui regrouperait l'ensemble des différents types de métiers de la fondation et des différents types d'intervenants (relevant de l'éducatif, du scolaire, de l'animation, de l'insertion), il était nécessaire de mettre en place un statut collectif unique pour les établissements d'Apprentis d'Auteuil.

Apprentis d'Auteuil dispose d'une convention adaptée à ses besoins, et elle n'est pas « coincée » dans des conventions collectives : celle de l'enseignement privé a été dénoncée et « bloquée », la convention collective de 51 a été vidée de sa substance, et celle de 66 est bloquée. A noter que si la CFDT prône une convention collective unique de tout le secteur social (cela a été repris dans le rapport sur le Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi), Apprentis d'Auteuil préférerait une convention minimaliste qui permettrait d'avoir un socle commun et que les fondations, associations voire les entreprises- par accord d'entreprise-complètent ce socle commun.

### b. Le principe d'un accord cadre

Lors des reprises, la Fondation accueille des salariés relevant précédemment soit du secteur social (et donc soumis à la Convention collective de 1966<sup>4</sup> soit du secteur médico-social de 1951<sup>5</sup> ou provenant d'établissements sous contrat de la convention de l'enseignement privé.

**Pour chacune des conventions collectives d'origine, nous allons fixer le cadre dans lequel l'intégration va se faire.** Ce cadre est négocié une fois pour toute. Il y a un accord cadre pour les

<sup>4</sup> Convention collective nationale de travail des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966. Mise à jour au 15 septembre 1976.

<sup>5</sup> Convention collective nationale des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif du 31 octobre 1951.

personnes venant de la convention collective de 66, un autre pour les salariés venant de la convention de 1951...

Autrement dit, un dispositif a été structuré et négocié avec les partenaires sociaux dans le dessin de favoriser l'intégration des salariés dans le Protocole Social, de définir les conditions d'intégration des salariés, de garantir que les conditions de transfert des salariés concernés soient identiques pour chaque reprise, et d'assurer un traitement équitable avec les salariés de la Fondation d'Auteuil.

Pour résumer, la Fondation d'Auteuil ne relevant d'aucune convention collective, a fait le choix de mettre en place un dispositif structuré et négocié avec ses partenaires sociaux :

- destiné à favoriser l'intégration des salariés dans le Protocole Social,
- qui définit en amont les conditions d'intégration des salariés au sein d'Apprentis d'Auteuil.
- qui garantit que les conditions de transfert des salariés concernés soient identiques pour chaque reprise
- qui permet d'assurer un traitement équitable avec les salariés de la Fondation d'Auteuil

### **c. Les modalités de passage de la Convention collective nationale (CCN) d'origine à la Convention d'entreprise de la Fondation d'Auteuil**

Pour chaque établissement repris, la mise en œuvre de l'accord cadre est matérialisée par la signature d'un accord d'adhésion à cet accord-cadre avec les DSC de la Fondation.

L'accord d'adhésion :

- tient lieu d'accord de substitution
- n'a pas pour objet de renégocier les mesures contenues dans l'accord cadre
- détermine la date à laquelle les mesures de l'accord cadre vont entrer en vigueur
- détermine la date à laquelle la Prévoyance Fondation et la mutuelle obligatoire entrent en vigueur

Une commission de suivi, composée des signataires de l'accord d'adhésion, est mise en place dans le cadre de chaque accord d'adhésion, pour la période de mise en œuvre des repositionnements, à savoir le 1er trimestre suivant la date de repositionnement dans les grilles du Protocole Social.

Apprentis d'Auteuil fonctionne avec 15 Délégués syndicaux centraux (CFDT, CGC, UNSA et FO).

La Fondation dispose de 5 comités d'entreprise régionaux, et sur chaque si elle accueille des délégués du personnel.

Sont consultés, dans un premier temps, sur l'opportunité de la reprise : le comité d'entreprise régional et les instances représentatives de l'association qui pourrait rejoindre Apprentis d'Auteuil. Ensuite est négocié l'accord d'adhésion qui doit être soumis à l'avis du CHSCT – Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail – concerné ; du comité d'entreprise régional concerné et du comité central d'entreprise (puisque'il s'agit d'un accord national).

Cette procédure est lourde administrativement mais nécessaire.

#### d. Intégration des salariés

Il est important, au-delà des questions juridiques, de travailler le volet social avec les salariés repris. La Fondation fait parfois l'objet de fantasmes (sur la matérialisation des valeurs chrétiennes de la Fondation au quotidien).

Pour désamorcer les situations de crises et lutter contre les préjugés, la Fondation encourage un vote d'approbation en comité d'entreprise de l'association qui sera reprise, voire en assemblée générale de l'ensemble du personnel de l'association concernée. Cela n'a aucune valeur juridique, mais cela est important symboliquement. Jusqu'alors, la Fondation n'a jamais eu à faire à un vote négatif.

Toujours dans le même objectif, un stage d'intégration est mis en place, où les futurs salariés peuvent visiter au siège de la Fondation le musée dédié à l'histoire d'Apprentis d'Auteuil, visiter les bâtiments pour qu'ils puissent rentrer dans la culture d'apprentis d'Auteuil.

La question essentielle est le contrat de confiance avec le directeur. Jean Bernard Prim observe que proposer un autre poste au sein d'un autre établissement au directeur de l'association qui sera reprise est parfois préférable à son maintien au même poste. Il ne s'agit pas là d'une règle absolue mais d'un constat statistique après plusieurs expériences de reprise. Quand un établissement est créé, la Fondation essaye d'avoir 1/3 de salariés par mobilité d'interne avec déjà l'esprit de la maison Apprentis d'Auteuil.

#### Questions de la salle

- *Marie-Caroline Fiore fait part de ses interrogations : Rencontre-t-on les mêmes problématiques d'intégration et enjeux d'identité dans la relation entre une fondation abritante et une fondation abritée qui reprend le projet d'une fondation auparavant autonome ? Le projet sur lequel la fondation abritée travaille change peu, mais quelles perturbations le changement de l'identité de l'employeur peut-il entraîner ?*

Jean-Bernard Prim répond qu'à Apprentis d'Auteuil, les salariés ont plusieurs niveaux d'appartenance : le premier est celui de l'établissement, vient ensuite l'appartenance à Apprentis d'Auteuil. On peut imaginer également plusieurs niveaux d'adhésion dans une fondation abritante.

Delphine Lalu intervient pour signaler qu'il faut que la structure de tête « autorise » à ses salariés de revendiquer cette double appartenance. Ce n'est pas évident pour toutes les structures.

- *Béatrice de Durfort demande s'il existe un problème de repositionnement des salaires en fonction de la grille d'ancienneté des salariés qui sont intégrés.*

Jean-Bernard Prim : Dans l'accord d'adaptation, le plus dur à gérer a été effectivement le repositionnement dans la grille de salaire. On fait en sorte qu'ils maintiennent leur salaire, mais en même temps, les personnes qui viennent du secteur social doivent travailler 8% en plus, ce qui n'est pas négligeable. Le salarié est contraint d'accepter le transfert de son contrat de travail.

- *Quand il existe un accord cadre, qu'est ce qui est négociable ?*

Pour Jean-Bernard Prim, dans le cadre d'un accord d'adhésion à l'accord cadre, la date peut être négociée, et le moment où la prévoyance et la mutuelle vont changer, et le moment où les salariés de l'association reprise vont passer des institutions représentatives propres aux institutions représentatives de la fondation d'Auteuil. La vraie négociation s'est faite avec les délégués centraux. L'accord cadre et l'accord d'adhésion constituent l'accord de substitution.

- *Marie-Caroline Fiore souligne que dans le cas des fondations abritées, les conventions peuvent être différentes et les grilles de salaires aussi différentes, avec des métiers différents qui doivent être intégrés dans la fondation abritante du fait de l'arrivée d'une nouvelle fondation abritées. Comment cela se gère-t-il ?*

Jean-Bernard Prim explique que le principe qui prévaut sur le sujet salarial est celui de l'équité de traitement. Il faudrait plus de détails pour répondre complètement.

Béatrice de Durfort complète en indiquant que les fondations abritantes abritaient traditionnellement des projets créés ex nihilo, sans reprise de personnel. A noter que comme seule la fondation abritante a la personnalité morale, l'accueil des abritées peut modifier le profil général de la fondation abritante (changements de seuils en fonction du nombre de salariés intégrés entraînant des obligations nouvelles vis-à-vis des salariés).



Florence Bonnerue indique que la Fondation pour l'Université de Lyon a une convention collective qui n'est pas particulièrement adaptée à sa structure de base (convention collective Syntec). Elle peut l'être sur les fondations qu'elle abrite qui ont des métiers liés à l'enseignement supérieur et la recherche (exemple : techniciens). La Fondation essaie de gérer le personnel au mieux, sachant que les acteurs de l'ESR ont l'habitude d'évoluer dans des environnements (laboratoires avec des statuts INSERM, CNRS, Universités...) où chaque intervenant a des statuts différents. On essaie de s'adapter au mieux à l'ensemble des laboratoires en faisant des conventions et en retravaillant des contrats de travail individualisés.

Marie-Caroline Fiore demande si tous les nouveaux salariés qui intègrent une fondation abritée après sa création devront se caler sur le régime de la structure abritante. De son point de vue, cela introduit une disparité au sein de la fondation abritante car les salariés repris ont pu garder des régimes spéciaux qui étaient propres à la structure dans laquelle ils travaillaient auparavant.

Florence Bonnerue indique que cela n'est pas toujours vrai. Une personne recrutée pour la Fondation partenariale Lyon 1 sous égide de la Fondation pour l'Université de Lyon s'est vue proposer le même contrat de travail que les salariés repris.

Catherine Larrodé indique que le code du travail stipule que les contrats de travail attachés à l'activité sont transférés en l'état. L'avenant au contrat de travail n'est pas obligatoire. L'article 1224 du Code du travail<sup>6</sup> ne s'applique que si la branche d'activité apportée fonctionne en autonomie. Dans ce cas-là, les contrats sont transférés directement en l'état sans être modifiés. C'est ce qui s'est passé dans le cadre de la fusion entre la Fondation Rhône Alpes Futur et de la Fondation scientifique de Lyon et du Sud Est.

Selon le 1224-1, tout ce qui est rattaché à une convention collective est dénoncé de fait dans un processus de négociation : 3 mois (de gel et de maintien des conditions) plus 12 mois (de négociations)<sup>7</sup>. Cela signifie que pendant 3 mois peuvent coexister, par exemples, plusieurs régimes de prévoyance.

---

<sup>6</sup> Article L1224-1 du Code du travail

Lorsque survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société de l'entreprise, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise.

<sup>7</sup> Article L. 2261-10 du Code du travail

Lorsque la dénonciation émane de la totalité des signataires employeurs ou des signataires salariés, la convention ou l'accord continue de produire effet jusqu'à l'entrée en vigueur de la convention ou de l'accord qui lui est substitué ou, à défaut, pendant une durée d'un an à compter de l'expiration du délai de préavis, sauf clause prévoyant une durée déterminée supérieure.

Une nouvelle négociation s'engage, à la demande d'une des parties intéressées, dans les trois mois qui suivent la date de la dénonciation.

Il en est de même, à la demande d'une des organisations syndicales représentatives de salariés intéressées, en cas de dénonciation de la convention ou de l'accord dans les conditions prévues à l'article L. 2261-12, s'agissant du secteur concerné par la dénonciation.

Lorsqu'une des organisations syndicales de salariés signataires de la convention ou de l'accord perd la qualité d'organisation représentative dans le champ d'application de cette convention ou de cet accord, la dénonciation de ce texte n'emporte d'effets que si elle émane d'une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives dans son champ d'application ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés dans les conditions prévues au chapitre II du titre III.

Article L. 2261-13

Lorsque la convention ou l'accord qui a été dénoncé n'a pas été remplacé par une nouvelle convention ou un nouvel accord dans un délai d'un an à compter de l'expiration du préavis, les salariés des entreprises concernées conservent les avantages individuels qu'ils ont acquis, en application de la convention ou de l'accord, à l'expiration de ce délai.

Lorsqu'une stipulation prévoit que la convention ou l'accord dénoncé continue à produire ses effets pendant un délai supérieur à un an, les dispositions du premier alinéa s'appliquent à compter de l'expiration de ce délai.

Article L. 2261-14

Lorsque l'application d'une convention ou d'un accord est mise en cause dans une entreprise déterminée en raison notamment d'une fusion, d'une cession, d'une scission ou d'un changement d'activité, cette convention ou cet accord continue de produire effet jusqu'à l'entrée en vigueur de la convention ou de l'accord qui lui est substitué ou, à défaut, pendant une durée d'un an à compter de l'expiration du délai de préavis prévu à l'article L. 2261-9, sauf clause prévoyant une durée supérieure.

Lorsque la convention ou l'accord mis en cause n'a pas été remplacé par une nouvelle convention ou un nouvel accord dans les délais précisés au premier alinéa, les salariés des entreprises concernées conservent les avantages individuels qu'ils ont acquis, en application de la convention ou de l'accord, à l'expiration de ces délais.

D'un point de vue individuel, tout ce qui est de l'ordre de l'avantage individuel acquis (congrès à date par exemple) est transféré et maintenu.

Lorsqu'il y a une dissolution, le transfert se fait via une convention tripartite : salarié, ancien et nouvel employeur(s). Il faut l'accord du salarié. Les primes annuelles contractualisées individuelles seront maintenues. Même chose pour le régime de santé, de retraite, de mutuelle, sauf à ce que le contrat se réfère à un accord collectif.

- *Marie-Caroline Fiore : Que se passe-t-il si une fondation sous égide a des difficultés économiques, et ne peut plus rémunérer son personnel sur sa propre ligne économique, que se passe-t-il ? Y a-t-il licenciement économique alors que la fondation abritante a les moyens de les garder ?*

Catherine Larrodé : Cela va s'apprécier au niveau global, c'est-à-dire au niveau de l'entité qui a une personnalité juridique. Il faudra essayer de reclasser la personne au sein de la fondation abritante. L'employeur reste la structure globale. La fondation sous égide reste un simple « département ».

Florence Bonnerue confirme que les prudhommes ne font pas de différence entre fondation abritante et fondation abritée.

Une fondation partenariale qui se clôture avant échéance, y a-t-il une obligation de reclassement auprès de l'Université ?

Stephanie Lanson raconte que dans le cas de la Fondation partenariale Lyon 1, il a eu transfert d'activités sur les projets. Les salariés ont donc été transférés dans les structures où il y a eu transfert d'activité. Reste la question du transfert du personnel du siège. Lorsqu'une fondation partenariale s'arrête, les fonds sont soit versés à l'Université fondatrice, soit à une autre fondation partenariale créée par l'Université fondatrice. L'Université a fait des propositions pour les personnes du siège, dans des conditions différentes de celles proposées au sein de la Fondation partenariale. C'est une obligation de faire une proposition mais pas nécessairement conforme à ce qui était prévu dans la Fondation. Il y a eu liquidation de la Fondation et licenciements économiques.

## **B. Point de vue d'un cabinet de conseil RH**

### **Présentation par Philippe Burger, Associé conseil Capital Humain, Deloitte**

Philippe Burger retient quelques points saillants de l'intervention de Jean-Bernard Prim

- La situation n'est pas la même selon le type d' « acquéreur » ou d'absorbeur. Les Apprentis d'Auteuil sont en quelque sorte un « serial acquirer », qui ont eu besoin d'établir un canevas pour intégrer.
- L'importance de l'humain avec : les éléments liés au sens et à la culture (faire passer des messages assez tôt) ; les questions sur le management de proximité (directeur qui soit un relai est une clé du succès)

D'un point de vue général, il faut garder à l'esprit qu'environ 60% des fusions entre acteurs économiques (appréciation de l'échec selon les critères de succès suivant : prise de part de marché, efficacité organisationnelle, efficacité économique...).

Les sources d'échec sont principalement d'origine humaine (enjeux de leadership, différences culturelles, problèmes d'intégration, focalisation sur les mauvais sujets...).

4 modèles d'intégration différents :

- 1) Modèle avec une entité de tête et des entités en dessous relativement indépendantes échouent (même schéma qu'une holding avec des entités A, B, C relativement indépendantes)

---

Une nouvelle négociation doit s'engager dans l'entreprise concernée, à la demande d'une des parties intéressées, dans les trois mois suivant la mise en cause, soit pour l'adaptation aux dispositions conventionnelles nouvellement applicables, soit pour l'élaboration de nouvelles stipulations.

- 2) Modèle d'absorption par un dominant (A absorbe du B, voire du B1, B2...) : c'est l'approche retenue par Apprentis d'Auteuil
- 3) Modèle compagnie A + B : on prend le meilleur de ce qu'il y a chez A et B : chaque entité va considérer qu'elle a le meilleur programme RH, donc la redéfinition des programmes RH va prendre du temps dans ce cas.
- 4) Transformation complète de A et B, avec la création d'un nouvel ensemble.

Suivant ces différents modèles d'intégration, les problématiques soulevées seront différentes.

Dans les modèles 3 et 4, il faut bien analyser les différentes situations. Il faut réfléchir en suivant plusieurs étapes :

- D'abord bien analyser les situations (et ce dans le détail) : faire les comparatifs sur tous les points (en termes de temps de travail, d'environnement de travail, de locaux, de pratiques de salaires –poste à poste...). Il faut comprendre comment chaque élément est valorisé par le salarié.
- Préparer des messages clairs sur les garanties qui vont être offertes, sur ce qui va être pérennisé.
- Communiquer, expliquer tant auprès des partenaires sociaux que l'ensemble des salariés ce qui va se passer.
- Estimation des impacts économiques.
- Organiser la couverture des salariés, vérifier qu'il n'y a pas de décalage car c'est de la responsabilité de la structure employeuse. Vérifier qu'on saura concrètement assurer le virement du salaire en temps et en heure...
- Assurer le déploiement de l'accompagnement sur la négociation d'un nouvel accord avec les partenaires sociaux, répondre aux questions d'iniquité de traitements des salariés.

## 7. ASPECTS COMPTABLES

**Présentation par Irène Scolan, Directrice nationale adjointe Economie sociale & solidaire KPMG SA et Jacques Dufour, associé KPMG SA**

La stratégie juridique et de communication vont de pair avec la stratégie financière et de présentation de l'entité créée ou augmentée au niveau taille ou au niveau du projet.

La comptabilité est un procès-verbal de l'histoire d'un rapprochement. Arnaud de Marcellus a exposé une grille d'évaluation d'opportunité d'une reprise en 15 points. 8 d'entre eux concernaient l'économie. Autrement dit, comment peut-on se lancer dans une opération irréversible sans s'intéresser au modèle économique ?

La comptabilité sert à identifier des coûts, des produits et à s'assurer que des projets seront, d'un point de vue économique, équilibrés. L'exploration du modèle économique est indispensable. Cette étape repose sur l'obtention d'informations comptables.

**Il n'existe pas de règles comptables applicables aux associations et fondations sur le sujet précis de la fusion.** En effet, les règles applicables prévues par le Code de commerce et le plan général comptable (PCG) s'appliquent aux sociétés commerciales, mais non aux associations et fondations. Il va donc falloir imaginer des règles entre les parties qui seront contractuelles. Faute de réglementation, le cadre comptable de la fusion d'associations « bénéficie » de la même liberté que le cadre juridique qui a été exposé antérieurement. Le traité de fusion ou le traité de l'apport devra mentionner les règles comptables, que s'imposent les parties, sans toutefois être opposables aux tiers. A la différence du droit du travail, qui s'impose à l'employeur, quel que soit son statut juridique (société commerciale ou fondation).

Au stade de l'étude du projet de regroupement, deux questionnements :

- Est-ce que le plan comptable va contrarier la stratégie de regroupement ? Peut-être faudrait-il « inventer » des règles particulières pour notre secteur (par exemple, dans une fondation qui n'a pas vocation à user l'immeuble, est-il légitime d'amortir le dit immeuble ?) Quel impact sur la présentation économique du projet ?
- La sécurité des parties prenantes : concernant les entités absorbées et absorbantes, mais aussi vis-à-vis des tiers qui seront concernés par la disparition de l'absorbée.

On voit ici que la phase préalable au regroupement est essentielle, y compris sur des aspects comptables.

Les règles et méthodes comptables appliquées à chacune des entités peuvent être différentes, mais le référentiel, pour autant, ne sera pas éloigné car les règlements comptables dans le monde des associations et fondations sont les mêmes pour tous. Cependant, des règles et des principes peuvent être appliqués différemment comme par exemple la durée d'amortissement, l'appréciation de dépréciation pour estimer des provisions, ou toutes autres règles comptables.

Avant de fusionner, avant d'avoir une seule entité juridique, la question va être de savoir si on applique les mêmes règles, et si tel est le cas quelles en sont les conséquences ? Quels vont être les impacts sur mes résultats, sur mes fonds propres ? Quelle image économique vais-je donner ? Exemple de passif : les engagements sociaux hors bilan tels que les indemnités de fin de carrière.

Il faut bien connaître l'entité qui va être reprise, c'est-à-dire bien connaître les engagements pris (des engagements sur des immeubles, des engagements sur des testaments et des legs avec charge, ...) ces derniers étant plus ou moins bien répertoriés.

Est-ce que les charges à reprendre sont tenables dans la suite ?

On a une situation nette apparemment positive : malgré la présence de fonds et d'un boni de liquidation est-ce que les engagements pris ne rendent pas la situation nette déficitaire ? Peut-on reprendre une association qui aurait une situation nette négative ? Car cela reviendrait à l'appauvrissement de l'entité qui le récupère.

Le repreneur dispose d'une zone de liberté contractuelle notamment sur le montant des actifs repris. Le choix du montant doit être mentionné dans le traité d'apport. Avant un regroupement, on peut réévaluer des actifs sans impact fiscal, en tout liberté (contrairement au secteur marchand). Cette liberté est parfois bonne à prendre, pour faire coller le projet à une réalité économique.

Il faut s'assurer que la comptabilité n'est pas un frein à la conduite du projet. Il s'assurer aussi que la comptabilité ne révélera pas de situations de fragilité (politique de provisionnement des risques emprunts non transportables...). Un audit comptable est souvent nécessaire avec l'objectif de relever les divergences de méthodes.

Certains projets stratégiquement viables ne résistent pas à l'examen économique.

Dans le traité de fusion, on va introduire la date d'effet. On peut dans certains cas avoir une mise en œuvre rétroactive. On pourra avoir un impact sur les comptes d'une période antérieure à la date de signature du traité de fusion. Il peut s'agir d'une rétroactivité patrimoniale : le jour on signe le traité, au 1<sup>er</sup> janvier, l'entité absorbante accepte la responsabilité des variations de patrimoine.

Catherine Larrodé indique qu'au niveau juridique, la date à laquelle les contrats, droits et obligations sont transférés (salariés, créances...) n'est pas rétroactive. L'effet juridique différé est possible. Il y a peut-être un décalage possible entre la date de décision des organes de gouvernance et les éventuelles publications au JO des décisions des autorités publiques (ex : décret en Conseil d'Etat pour une fusion entre deux fondations reconnues d'utilité publique). Pendant une période, la fusion n'est pas juridiquement actée.

A noter que dans les sociétés commerciales, les parties bénéficient dans certains cas du contrôle des commissaires aux apports ou à la fusion ce qui n'est pas le cas dans les associations et fondations.

A noter que dans les sociétés commerciales, les parties bénéficient du contrôle des commissaires aux apports et à la fusion ce qui n'est pas le cas dans les associations et fondations.

Eugénie Blas explique que la commission des études comptables de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, qui travaille avec la commission des études juridiques, ne communique pas officiellement sur ce sujet de la rétroactivité comptable. Certes cette rétroactivité se pratique, mais il semblerait que quand bien même on soit au sein d'un seul et même exercice comptable, avec une rétroactivité comptable mettons au 1<sup>er</sup> janvier de l'exercice N, quand bien même l'opération est validée en juin de l'exercice N (soit juste 6 mois d'écart entre le juridique et le comptable), je ne suis pas encore convaincue aujourd'hui que cela soit validé. Comment partir sur la rétroactivité comptable et dire en même temps que l'effet juridique est différé ?

Tous les choix faits en amont auront un impact pendant la réalisation de l'opération.

On va se poser la question : s'il y a un effet rétroactif comptable, comment reprendre la comptabilité entre le moment où on a décidé de la date des faits et le jour où véritablement le paquet d'écritures est arrivé. Les structures ont-elles les mêmes plans comptables généraux, analytiques, les mêmes procédures de contrôle interne, d'engagement des dépenses ? Cela a dû être examiné avant l'opération. Fusionner c'est aussi prendre un risque (finalement comme toute activité économique), mais on peut faire en sorte que ce risque soit le plus mesuré possible grâce aux anticipations.

La mémoire de l'entité absorbée est essentielle. Comment récupère-t-on toutes les archives, tous les actes, tous les contrats ? Des contrôles de l'administration fiscale pourraient porter sur des périodes antérieures à l'absorption.

Béatrice de Durfort souligne qu'il faut également faire extrêmement attention aux charges et conditions qui pèsent sur les legs (exemple : affectations très précises) qui ont pu être reçus par l'entité absorbée, et évaluer les risques de contestation de ces legs (ce sont des bombes à retardement !). Des procédures permettent de demander auprès du tribunal des révisions. Cela doit également être anticipé.

Marie-Caroline Fiore : si un don est affecté à une fondation ou à un projet, que se passe-t-il ?

Jacques Dufour : Si l'affectation au projet est respectée par l'absorbante, il n'y a pas de problème. Si l'affectation était *intuitu personae*, la question pourrait être plus difficile à apprécier. L'intention des parties sera recherchée. Une nouvelle fois, une analyse en amont est indispensable.

Catherine Larrodé : Pour les contrats de partenariats, l'accord des parties est indispensable. Il faut signer à nouveau le contrat. Très peu de partenaires acceptent d'introduire dans leurs conventions initiales de clauses prévoyant une subrogation.

Comment établir les comptes-emplois- ressources ? Juridiquement, le fait d'être absorbé, fait-il perdre la qualité de fonds issus de l'AGP aux fonds qui sont transmis ? Irène Scolan n'en n'est pas convaincue. La fusion des CER peut poser des difficultés techniques et de règles de gestion qu'il conviendra de pouvoir traiter à la clôture. Il faut pouvoir continuer de rendre compte aux donateurs de l'utilisation des fonds.

Eugénie Blas : La CNCC va mener un travail avec l'ANC sur l'appel à la générosité du public. Pour l'Inspection générale des affaires (IGAS), une problématique importante est celle du rôle du commissaire aux comptes concernant le CER. Dans les contrôles de l'IGAS, le CER n'est pas bien rempli. L'IGAS voit le CAC comme un médiateur entre la traduction des normes comptables qui sont difficiles à appréhender pour le secteur.

Le rôle du commissaire aux comptes - CAC : le CAC se rend compte que le CER n'est pas rempli comme il devait l'être. Le CAC ne s'immisce pas dans la gestion, il est vu comme un médiateur des normes comptables - difficiles à appréhender pour les entités du secteur non marchand. Ensuite, les autorités de tutelle viennent auditer. Il en est ressorti que des réflexions sur le CER doivent être menées, et surtout il faut que celui réponde à son objectif premier à savoir une traçabilité des fonds qui sont issus de la générosité du public.

Irène Scolan : Le traité est un des premiers gages de transparence entre les parties. Un autre outil de transparence est l'annexe qui permet d'éclairer le lecteur des comptes des impacts, des faits marquants de l'année, sur la situation économique et financière et l'établissement des comptes de l'année. Il peut s'agir de plusieurs types d'impact et de mentions : quels sont les comptes qui ont été impacté par la reprise, quels sont les choix faits en termes de valorisation des éléments qui ont été intégré (valeur réelle et valeur nette comptable).

Jacques Dufour : La liberté comptable permet d'aborder le projet de fusion/regroupement avec la possibilité d'explorer des questions que l'on n'aborde pas. Néanmoins, en parallèle, cela soulève la question la

sécurité. Il y a une contrainte plus forte dans le secteur non marchand puisque les opérations sont irréversibles. Il n'y a pas de garantie d'actif/passif. Quand il y a un sinistre de rapprochement dans le secteur commercial, il y a des actionnaires et des associés qui ont eu un intérêt économique à l'opération. Il peut y avoir une chance de recours et en tout cas de réparation du préjudice de l'actionnaire. Dans le secteur sans but lucratif, il n'y en a aucune.

Il faut mettre autour de la table plusieurs intervenants au processus. Quand on est responsable de fondation qui a projet de fusion, il faut être un assembleur de compétences. On est sur la gestion de projets qui peut durer plusieurs années.

## ANNEXES

### A. Pour mémoire : projets de rapprochement à suivre ou autres exemples

- ➔ Fondation Van Allen - l'Université Montpellier 2 : en 2015, l'Université Montpellier 1 va fusionner avec l'Université Montpellier 2.
- ➔ Croix Rouge Française : depuis 2011, 36 établissements ou associations ont intégré la Croix Rouge. La Croix Rouge Française a également fait l'expérience de reprises judiciaires.
- ➔ Fondation de France : 2 exemples fusions d'établissement de l'enseignement supérieur en 2013 qui ont impacté des fondations sous égide :
  - Fondation NEOMA Business School né en 2013 en mutualisant ainsi les activités et les équipes de la Fondation RMS et du département fundraising de Rouen Business School au sein d'une même structure
  - Fondation de KEDGE BS née de la fusion entre Bordeaux Ecole de Management (BEM) et Euromed Management en juillet 2013
- ➔ Fondation partenariale UPMC : peut-être rapprochement avec la Fondation de coopération scientifique du PRES Sorbonne Université
- ➔ Institut Polytechnique de Grenoble : projet de création d'une fondation de site abritante pour l'Université Grenoble-Alpes
- ➔ Fondaterra : il y a une réflexion au niveau de l'Université de Versailles Saint Quentin pour rationaliser le panorama des fondations créées par l'Université

### B. Liens utiles

- Partie du site web du CFF dédié à la recherche : <http://www.centre-francais-fondations.org/cercles-themes/cercles/fondations-pour-lenseignement-superieur-et-la-recherche>
- Brochure : [La notion de groupe dans les associations : Gouvernance, finances, régime juridique et fiscal](#) (Deloitte / Delsol avocat)

## C. Liste des participants

LALU	Delphine	<b>AG2R - La Mondiale</b>	Directrice / Direction de la RSE et des Fondations	01 76 60 90 62	<a href="mailto:Delphine.LALU@ag2rlamondiale.fr">Delphine.LALU@ag2rlamondiale.fr</a>
LARRODE	Catherine	<b>AKLEA Avocats – Mécénat, fondation et associations</b>	Avocat	04 26 55 68 50	<a href="mailto:clarrode@aklea.fr">clarrode@aklea.fr</a>
YAGOUBI	Mathilde	<b>AKLEA Avocats – Mécénat, fondation et associations</b>	Conseil en stratégie de mécénat	04 72 44 44 44	<a href="mailto:myagoubi@aklea.fr">myagoubi@aklea.fr</a>
PRIM	Jean-Bernard	<b>Apprentis d'Auteuil</b>	Directeur des Ressources humaines	01 44 14 76 45	<a href="mailto:jean-bernard.prim@apprentis-auteuil.org">jean-bernard.prim@apprentis-auteuil.org</a>
SALUDEN	Hélène	<b>Apprentis d'Auteuil</b>	Juriste	01 44 14 74 82	<a href="mailto:helene.saluden@apprentis-auteuil.org">helene.saluden@apprentis-auteuil.org</a>
AFERIAT	Yaele	<b>Association française des fundraisers</b>	Directrice	01 43 73 34 65	<a href="mailto:yaele@fundraisers.fr">yaele@fundraisers.fr</a>
de DURFORT	Béatrice	<b>Centre Français des Fonds et Fondations</b>	Déléguée générale	01 83 79 03 52	<a href="mailto:beatrice.dedurfort@centre-francais-fondations.org">beatrice.dedurfort@centre-francais-fondations.org</a>
HANNOYER	Michèle	<b>Centre Français des Fonds et Fondations</b>	Expert bénévole	01 83 79 03 52	<a href="mailto:michele.hannoyer@centre-francais-fondations.org">michele.hannoyer@centre-francais-fondations.org</a>
SEJALON	Eve	<b>Centre Français des Fonds et Fondations</b>	Chargée de mission	01 83 79 03 53	<a href="mailto:eve.sejalon@centre-francais-fondations.org">eve.sejalon@centre-francais-fondations.org</a>
WIERRE	Nathalie	<b>Centre Français des Fonds et Fondations</b>	Chargée de mission	01 83 79 03 54	<a href="mailto:nathalie.wierre@centre-francais-fondations.org">nathalie.wierre@centre-francais-fondations.org</a>
BOGEAT	Arnaud	<b>CMS Bureau Francis Lefebvre Lyon</b>	Avocat	04 78 95 47 99	<a href="mailto:arnaud.bogeat@lyon.cms-bfl.com">arnaud.bogeat@lyon.cms-bfl.com</a>
BLAS	Eugénie	<b>Compagnie nationale des commissaires aux comptes</b>	Juriste/Conseiller technique	01 44 77 82 36	<a href="mailto:eugenie.blas@cncf.fr">eugenie.blas@cncf.fr</a>
PAUTRAS	Jean-Marc	<b>Crédit Coopératif</b>	Responsable de développement OIG	01 47 24 89 29	<a href="mailto:jean-marc.pautras@credit-cooperatif.coop">jean-marc.pautras@credit-cooperatif.coop</a>
FELLOUS	Patrick	<b>Crédit Coopératif</b>	Directeur du Développement		
MERCADAL	Jennifer	<b>Crédit Coopératif</b>	Juriste		<a href="mailto:jennifer.mercadal@credit-cooperatif.coop">jennifer.mercadal@credit-cooperatif.coop</a>
CHOUTET	François-Xavier	<b>Croix-rouge française</b>	DG \ Délégué national développement	01 44 43 34 43 06 78 99 31 49	<a href="mailto:Francois-xavier.Choutet@croix-rouge.fr">Francois-xavier.Choutet@croix-rouge.fr</a>
GUAY	Philippe	<b>Deloitte</b>	Associé   AERS Audit   Associations et Fondations	01 55 61 68 81	<a href="mailto:PGuay@deloitte.fr">PGuay@deloitte.fr</a>
BURGER	Philippe	<b>Deloitte</b>	Associé conseil Capital Humain		<a href="mailto:PhBurger@deloitte.fr">PhBurger@deloitte.fr</a>



BUTSTRAEN	Laurent	<b>Delsol Avocats</b>	Co-responsable du département « Organisations non lucratives »	04 72 10 20 30	<a href="mailto:lbutstraen@delsolavocats.com">lbutstraen@delsolavocats.com</a>
FUSIL	Joël	<b>EY</b>	Directeur associé Audit et expertise comptable	01 46 93 74 58	<a href="mailto:joel.fusil@fr.ey.com">joel.fusil@fr.ey.com</a>
WALCKENAER	Clarisse	<b>Fédération Nationale des Organismes de Gestion de l'Enseignement Catholique (FNOGEC)</b>	Chargée de mission Management des organisations, Pôle Economie-Gestion		<a href="mailto:c-walckenaer@fnogec.org">c-walckenaer@fnogec.org</a>
MERY	Marie-Gabrielle	<b>Fondaterra (Fondation partenariale de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines)</b>	Responsable des Opérations	06 24 87 99 27	<a href="mailto:mgabrielle.mery@gmail.com">mgabrielle.mery@gmail.com</a>
VIALLE	Catherine	<b>Fondation ARC pour la recherche sur le cancer</b>	Secrétaire générale	01 45 59 59 82	<a href="mailto:CVIALLE@fondation-arc.org">CVIALLE@fondation-arc.org</a>
VERNIER	Marie	<b>Fondation de France</b>	Chargée de fondations	01 44 21 31 39	<a href="mailto:marie.vernier@fdf.org">marie.vernier@fdf.org</a>
DEVE	François	<b>Fondation de Petits Frères des Pauvres</b>	Président		
CYPRIENNE	Ambroise	<b>Fondation de Projets de l'Université de Nantes</b>	Chargée de développement	07.86.51.40.28	<a href="mailto:ambroise.cyprienne@univ-nantes.fr">ambroise.cyprienne@univ-nantes.fr</a>
JEAN-LOUIS	Chantal	<b>Fondation Ellen Poidatz</b>	Chargée de mission	06 32 31 09 07	<a href="mailto:jean-louis@fondationpoidatz.com">jean-louis@fondationpoidatz.com</a>
VIAUD	David	<b>Fondation hospitalière Sainte Marie</b>	Directeur Général	01.53.90.65.19 06.13.50.05.78	<a href="mailto:ssabot@fhsm.fr">ssabot@fhsm.fr</a>
HAVION	Lionel	<b>Fondation InNaBioSanté</b>	Chargé de mission	05 61 12 38 56	<a href="mailto:lionel.havion@innabiosante.fr">lionel.havion@innabiosante.fr</a>
CARRE	Marie-Anne	<b>Fondation Nanosciences</b>	Secrétaire Générale	04 56 52 96 37	<a href="mailto:marie-anne.carre@fondation-nanosciences.fr">marie-anne.carre@fondation-nanosciences.fr</a>
GEORGES	Anne-Marie	<b>Fondation Nationale Entreprise et Performance (FNEP)</b>	Trésorière	01 53 94 93 93	<a href="mailto:anne-marie.georges.fnep@exterieur.rff.fr">anne-marie.georges.fnep@exterieur.rff.fr</a>
RIGAUD-BULLY	Claire	<b>Fondation Neurodis</b>	Secrétaire générale	04 72 13 88 72	<a href="mailto:claire.rigaud-bully@fondation-neurodis.org">claire.rigaud-bully@fondation-neurodis.org</a>
MEYER	Muriel	<b>Fondation partenariale Université Pierre et Marie Curie</b>	Directrice administrative et financière	01.44.27.80.40.	<a href="mailto:muriel.meyer@upmc.fr">muriel.meyer@upmc.fr</a>

BONNERUE	Florence	<b>Fondation pour l'Université de Lyon</b>	Directrice Générale Adjointe	04 78 92 70 11	<a href="mailto:Florence.Bonnerue@fpul-lyon.org">Florence.Bonnerue@fpul-lyon.org</a>
RUFFAT	Michel	<b>Fondation Sciences et Technologies pour l'Aéronautique et l'Espace (STAE)</b>	Secrétaire Général	05 61 28 02 81	<a href="mailto:michel.ruffat@fondation-stae.net">michel.ruffat@fondation-stae.net</a>
				06 33 49 46 74	
GOUIN-LAMOURETTE	Etienne	<b>Fondation Sciences Mathématiques de Paris</b>	Directeur administratif et financier	01 44 27 67 71	<a href="mailto:egl@fsmp.fr">egl@fsmp.fr</a>
FIORE	Marie-Caroline	<b>Fondation Synergie Lyon Cancer</b>	Secrétaire générale	04 37 90 17 16	<a href="mailto:mcfiore@fondation-slc.com">mcfiore@fondation-slc.com</a>
GAGNEUX	Jean	<b>Fondation Université de Strasbourg</b>	Directeur administratif et financier	03 68 85 52 15	<a href="mailto:gagneux@icfrc.fr">gagneux@icfrc.fr</a>
LAGRACIE-LOCHARD	Isabelle	<b>Fondation Van Allen</b>	Directrice du Développement et Mécénat	04 67 14 38 10	<a href="mailto:isabelle.lagracie-lochard@univ-montp2.fr">isabelle.lagracie-lochard@univ-montp2.fr</a>
DI TOFANO ORLANDO	Cédric	<b>Grenoble-INP</b>	Juriste		<a href="mailto:cedric.di-tofano-orlando@grenoble-inp.fr">cedric.di-tofano-orlando@grenoble-inp.fr</a>
BANCEL	Jean-Louis	<b>Groupe Crédit coopératif</b>	Président		
CORDELIER	Laurence	<b>Institut des Amériques</b>	Chargée de mission	06 11 62 55 46	<a href="mailto:gt-partenariats@institutdesameriques.fr">gt-partenariats@institutdesameriques.fr</a>
BASTELICA	Philippe	<b>Institut des Amériques</b>	Conseiller du Président		
DUFOUR	Jacques	<b>KPMG SA</b>	Associé		<a href="mailto:jdufour@kpmg.fr">jdufour@kpmg.fr</a>
SCOLAN	Irène	<b>KPMG SA</b>	Directrice adjointe - Direction nationale Economie Sociale et Solidaire	01 55 68 94 53	<a href="mailto:IScolan@kpmg.fr">IScolan@kpmg.fr</a>
				06 10 55 55 65	
de MARCELLUS	Arnaud	<b>Œuvre Falret</b>	Administrateur		<a href="mailto:arnaud.de-marcellus@orange.fr">arnaud.de-marcellus@orange.fr</a>
ALIBAY	Christian	<b>SOFIDEEC Baker Till</b>	Directeur général délégué	01.42.99.66.44	<a href="mailto:cra@sofideec.fr">cra@sofideec.fr</a>
			Expert-comptable CAC		
LANSON	Stéphanie			06 86 57 48 92	<a href="mailto:stephanie-lanson@orange.fr">stephanie-lanson@orange.fr</a>