

A person is captured in motion, their body blurred into a series of teal-colored light trails against a dark background. The person appears to be in a dynamic, possibly dance-like pose, with their arms and legs extended. The overall aesthetic is artistic and energetic.

RICHESSSES
HUMAINES,
L'HOMME
AU CŒUR
DU PROJET
DES FONDATIONS
ATELIER
DES
FONDATIONS
2014

ATELIER 4

Gestion des risques



Table ronde n°1 La gestion des risques externes

Modératrice

Muriel Bellivier

Fondation Institut
de recherche
en travail social (IRTS)

Intervenants

François Beaujolin

Fondation des droits
de l'Homme au travail
(FDHT)

Cyril Bongibault

Fondation Eiffage

Henrienne Espaignet

Fondation du BTP

Bernadette Moreau

Fondation VINCI Autoroutes
pour une conduite
responsable

Floriane Ramé

Fondation Siel Bleu

Marc Rigolot

Fondation Mutuelle
d'assurance des instituteurs
de France (MAIF)

Table ronde n°2 La gestion des risques internes dans les fondations

Modératrice

Anne Ramonda

Cabinet EY

Intervenants

Muriel Bellivier

Fondation IRTS

Catherine Francony

Cabinet EY

Luc Ménager

Fondation Apprentis d'Auteuil

Benoît Miribel

Fondation Mérieux

Table ronde n° 1 La gestion des risques externes

Introduction

Muriel Bellivier

Fondation Institut de recherche en travail social (IRTS)

Dans un contexte économique et social tendu, les fondations et leurs équipes sont de plus en plus sollicitées et les ressources humaines sont devenues un sujet de crispation. Comment les fondations travaillent-elles sur les risques externes de la société ? Comment les fondations peuvent-elles être un laboratoire d'observation, d'analyse et de mesure des risques ? Comment peuvent-elles nous alerter sur un certain nombre de risques nouveaux qui arrivent et collaborer entre elles et avec les pouvoirs publics pour mener des actions innovantes ? Comment les fondations travaillent ensemble sur l'analyse des risques externes ?

Les risques professionnels

Henriette Espagnet

Fondation du BTP

La Fondation du BTP est reconnue d'utilité publique et a pour mission de conduire des actions au bénéfice des hommes et des femmes du secteur BTP du Rhône-Alpes et de la Saône-et-Loire. Les actions de la Fondation du BTP suivent trois grandes orientations :

- la prévention des risques professionnels
- la solidarité entre les générations et la promotion des métiers
- la lutte contre l'exclusion.

Les démarches de prévention des risques professionnels sont conçues pour répondre aux besoins exprimés par les établissements de formation et par les entreprises. Elles sont proposées gratuitement.

La Fondation du BTP intervient, par exemple, dans le domaine de la prévention du risque routier professionnel (démarche Pacte BTP) depuis 2006, et a lancé une démarche de prévention des addictions (Premiers Combats) en 2011.

Cyril Bongibault

Fondation Eiffage

Depuis 2008, la Fondation Eiffage soutient des associations favorisant l'insertion professionnelle de personnes en difficulté, en situation de handicap ou de précarité.

La Fondation Eiffage et la Fondation du BTP travaillent en partenariat sur la prévention des addictions chez les jeunes.

Les risques liés à la santé

Floriane Ramé

Fondation Siel Bleu

Créée en 1997, la Fondation Siel Bleu avait pour objet de dispenser des cours d'Activité physique adaptée (APA) à des personnes âgées, avec pour premier objectif la prévention santé et le maintien de l'autonomie. Le second objectif de Siel Bleu est d'utiliser l'APA comme complément thérapeutique auprès des personnes atteintes de maladies chroniques. L'action de Siel Bleu se concrétise selon trois axes :

- le financement de programmes de recherche pour prouver l'impact de l'activité physique sur toutes les pathologies
- la création de nouveaux programmes pour accompagner chaque personne
- la diffusion des programmes d'APA.

Le risque autoroutier

Bernadette Moreau

Fondation VINCI Autoroutes pour une conduite responsable

La Fondation VINCI Autoroutes pour une conduite responsable est une fondation d'entreprise qui a été créée en 2011. Cette fondation travaille selon trois axes :

- le financement de recherches pour mieux connaître les risques
- la sensibilisation des conducteurs
- la collaboration avec des partenaires pour soutenir des actions de sécurité routière.

La Fondation VINCI Autoroutes agit particulièrement sur la prévention des risques de somnolence au volant et étudie les risques liés à l'utilisation des smartphones et des téléphones au volant. En outre, elle publie chaque année le baromètre de la conduite responsable.

Le risque d'accident

Marc Rigolot

Fondation MAIF

La Fondation MAIF, reconnue d'utilité publique, a été créée en 1989. La fondation travaille sur la prévention du risque routier, des risques de la vie quotidienne et des risques naturels. Actuellement, nous constatons que les risques émergents sont principalement liés à l'emprise croissante de l'homme sur les territoires (urbanisation, imperméabilisation des sols, etc.) et au piratage des données personnelles. **La gestion du risque assurantiel est complexe, car il est très difficile d'agir sur les comportements des individus.** Parfois, il est plus facile d'agir sur la réglementation

pour diminuer les risques pris par les individus. Par ailleurs, dans les sociétés occidentales, se posent aujourd'hui le problème de l'acceptation du risque d'accident et la problématique de la responsabilité individuelle et collective sur le risque. La Fondation MAIF soutient des chercheurs pour trouver des contre-mesures et des actions de prévention concrètes.

Le partenariat des Fondations MAIF et VINCI Autoroutes pour une conduite responsable

Marc Rigolot

Les Fondations MAIF et VINCI Autoroutes ont été contactées par le professeur Ludovic Gicquel, de l'université de Poitiers, pour financer son travail de recherche sur les jeunes en difficulté. Ces derniers présentent des taux de récurrence d'accident routier deux fois plus élevés que les autres jeunes. Le projet développé consiste à tester des traitements sur les jeunes en difficulté pour évaluer leur efficacité à diminuer ce risque.

Échanges avec la salle

De la salle

Ces fondations collaborent-elles avec des organisations européennes sur la gestion des risques accidentels ?

Marc Rigolot

Pour l'instant, ce n'est pas le cas. Les pays européens ont tendance à occulter les risques. D'autres sociétés, comme les sociétés asiatiques, assument davantage les prises de risque et n'ont pas les mêmes réflexes que nous dans la gestion des comportements de prévention. Il est également probable que les sociétés moins matures que les nôtres soient plus collectives. Or la gestion du risque est plus simple à gérer lorsqu'elle est abordée collectivement.

Bernadette Moreau

Nous manquons de connaissances pour élaborer des messages de prévention qui soient percutants et suffisamment ciblés vers les populations à risque. La fondation VINCI Autoroutes finance donc des recherches pour augmenter ces connaissances, comme celles d'un laboratoire de l'université de Strasbourg sur les effets de l'utilisation du régulateur de vitesse sur la vigilance au volant et sur l'attention nécessaire aux communications téléphoniques au volant.

Floriane Ramé

Culturellement, la gestion des risques n'est pas la même dans tous les pays, mais certains enjeux sont transversaux.

Par ailleurs, **Siel Bleu promeut la recherche-action.** L'enjeu de la prévention est le changement de comportement. La recherche ne doit donc pas seulement prouver l'impact de

tel outil sur le comportement des personnes, mais aussi trouver le meilleur moyen d'utiliser l'outil pour changer les comportements.

L'étude *Happier*¹ a prouvé que l'APA permettait de réduire significativement les chutes des résidents d'établissements pour personnes âgées, d'améliorer leur autonomie et de faciliter le travail des professionnels de santé. Les enjeux de l'APA ne sont pas seulement sanitaires. Ils sont aussi économiques, puisque la généralisation de l'APA à toute la population résidant en maison de retraite permettrait d'économiser, *a minima*, 421 millions d'euros par an².

Marc Rigolot

Pour influencer les sphères de décision au niveau européen, il faut en effet mener des recherches faisant intervenir des chercheurs de plusieurs nationalités.

Le partenariat entre la Fondation Eiffage et la Fondation du BTP

Henriette Espagnet

En mai 2014, la fondation Eiffage et la Fondation du BTP ont signé une convention de partenariat sur le thème de la prévention des addictions. Lancé en 2011, le site internet Premier combat³ comprend un *serious game*, une web-série avec 11 clips, un autotest et un jeu concours.

Depuis 2014, le Groupe Eiffage expérimente des modules de sensibilisation basés sur Premier Combat auprès de ses jeunes salariés. Le déploiement de cette action est à présent en cours dans des établissements de formation. L'accompagnement pédagogique de cette action est réalisé par des « entraîneurs » ayant suivi une journée de formation. Les jeunes sont invités à suivre quatre modules de sensibilisation qui les amènent à réfléchir sur les risques liés aux addictions.

1. L'étude *Happier* a été financée par la Commission européenne et Danone Ecosystème, et menée par un consortium composé de Siel Bleu, de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM), de l'École des hautes études pour la santé publique (EHESP) et du laboratoire Santé environnement vieillissement (SEV). Cette étude a été menée dans 32 établissements accueillant des personnes âgées dans quatre pays européens (Belgique, Irlande, Espagne et France).

2. En France, le coût d'une chute d'une personne âgée en maison de retraite est estimé à 2 000 à 3 400 euros ; le coût d'un programme APA est de 158 euros par an par personne

3. www.premierscombats.com

Cyril Bongibault

La fondation Eiffage souhaite accompagner cette action sur le long terme, car **l'insertion professionnelle, dans les métiers du BTP ou des concessions d'autoroute, peut être entravée par des addictions.**

Henriette Espaignet

Premier combat sera évalué avec l'aide de la Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives (MILDECA), puis déployée plus largement.

Marc Rigolot

L'évaluation des actions de prévention est difficile, car elle doit se faire sur de longues durées.

De la salle

Les enquêtes de gendarmeries, qui permettent d'estimer à 15% les accidents graves du travail liés à des problèmes d'addiction, peuvent constituer un outil d'évaluation.

De la salle

Quelles sont vos relations avec les pouvoirs publics ? Quelle est votre valeur ajoutée par rapport à l'action publique en la matière ?

Henriette Espaignet

Nous travaillons en étroite relation avec les pouvoirs publics. Nous avons ainsi reçu des financements de la Région Rhône-Alpes et le soutien de la MILDECA.

De la salle

Menez-vous des actions en direction des parents ?

Henriette Espaignet

Nous envisageons de nous appuyer sur des fédérations de parents d'élèves, mais elles sont peu actives en apprentissage.

Un intervenant

Dans les écoles primaires, les parents sont conviés à des actions de sensibilisation. Ils sont initiés à la détection de comportements à risques chez les jeunes enfants.

De la salle (Luc Ménager, fondation Apprentis d'Auteuil)

Le jeune est plus réceptif aux actions de sensibilisation lorsqu'elles associent les contremaîtres et les chefs d'entreprise.

Henriette Espaignet

Tout l'enjeu de nos actions est de rendre les gens acteurs de leur vie. C'est l'objectif de la pédagogie utilisée.

Les risques liés à la délocalisation

François Beaujolin

Fondation des droits de l'Homme au travail (FDHT)

Les pays occidentaux se plaignent des délocalisations, mais ils n'interviennent pas sur les conditions de travail des personnes dans les pays où l'on délocalise. Depuis 16 ans, la FDHT finance une quinzaine d'actions par an dans les pays en voie de développement. Nous finançons la construction d'actions collectives par le biais d'Organisations non gouvernementales (ONG) ainsi que la création de syndicats.

Les risques de la délocalisation pour les entreprises sont multiples : un risque d'image, un risque économique et un risque sanitaire. Comment les fondations peuvent-elles agir face à ces risques ? L'enjeu est que les entreprises filiales respectent au mieux le droit du travail. Toutefois, la gestion des ressources humaines ne fait pas partie de la culture des pays du sud. Dans ce domaine, **il faut former les responsables d'unité de production à repérer les mauvaises conditions de travail, qui nuisent au personnel et qui se répercutent par des coûts cachés (absentéisme, taux de *turn over* élevé, etc.).**

Travailler dans les pays en voie de développement nécessite d'y être bien implanté. FDHT a choisi de s'appuyer sur des relais locaux reconnus pour leur sérieux.

RSE ou intérêt général ?

Muriel Bellivier

Comment distinguer ce qui concerne la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) et l'intérêt général ? Que construit-on comme enjeu démocratique de prise en charge, comment crée-t-on l'acceptabilité d'un risque et une adhésion collective ?

Bernadette Moreau

Tout ce qui a trait au comportement du conducteur ne concerne pas l'activité des sociétés d'autoroute, donc pas la RSE. En revanche, les études financées par la fondation VINCI Autoroutes ont vocation à faire évoluer les comportements des utilisateurs d'infrastructures autoroutières. **VINCI Autoroutes a créé sa fondation pour compléter l'action des pouvoirs publics en matière de sécurité routière.** Elle finance des actions utiles qui ne seraient pas financées par ailleurs et partage avec les autres acteurs de la sécurité routière les connaissances qu'elle obtient. Ces connaissances peuvent aussi être utilisées pour faire évoluer les règles. Le rôle des fondations est de mettre, sur le champ public, des sujets qui n'y figurent pas.

De la salle

Plutôt que de faire jouer à l'État un rôle de régulateur, ne faudrait-il pas agir directement sur les personnes ?

Marc Rigolot

Il est très compliqué de faire évoluer les règles établies au niveau européen, mais nous pouvons sensibiliser les décideurs sur des sujets de fond. Nous organisons des actions avec des associations de consommateurs, pour que la pression sur le gouvernement vienne des électeurs.

François Beaujolin

Les enjeux de RSE peuvent avoir des répercussions sur l'intérêt général. Par exemple, le fait qu'une entreprise se préoccupe des questions de retraite des salariés de ses filiales délocalisées dans des pays du sud – pays dans lesquels le concept de retraite n'existe pas – peut freiner les immigrations familiales.

Table ronde n° 2

La gestion des risques internes dans les fondations

Le cadre réglementaire, frein ou moteur à l'action des organisations ?

Anne Ramonda

Cabinet EY

En quoi les procédures réglementaires renforcent-elles la gestion des risques ou sont un facteur limitant au regard des objectifs des fondations ? Quelles sont les mises en œuvre possibles ? Quelle politique de gestion des risques à mettre en œuvre par rapport aux politiques de ressources humaines et quelle place donner à la formation, sont autant de questions qui seront traitées lors de cet atelier.

Luc Ménager

Fondation Apprentis d'Auteuil

Apprentis d'Auteuil est une fondation reconnue d'utilité publique⁴ depuis 1929, mais qui existe depuis 150 ans. Ses quatre missions sont : accueillir, éduquer, former et insérer les jeunes en difficulté dans le monde du travail. **Notre conviction est que l'insertion se fait par le travail, et nous travaillons en articulation permanente avec le monde de l'entreprise.** La colonne vertébrale de notre intervention est le parcours personnalisé du jeune. Ce dernier est pris en charge dans sa globalité (éducation, famille, vie spirituelle, santé psychologique, etc.) pour en faire un homme acteur de la société de demain.

Le rapport de l'Inspection général des affaires sociales (IGAS) a pointé des dysfonctionnements au sein de notre fondation dans les années 1998-1999, nous invitant à diversifier nos prestations, à clarifier nos pratiques administratives et sociales, et à mettre en place une véritable politique de ressources humaines. La fondation Apprentis d'Auteuil a donc intensément professionnalisé ses pratiques. Mais, aujourd'hui, ces 16 années de professionnalisation ont atteint leurs limites. Nous avons mis en place un management si structuré qu'il peut écraser la créativité de nos collaborateurs et les démotiver.

Nous avons donc décidé de repenser notre approche éducative, managériale et *in fine* notre organisation et notre projet. Les assises organisées depuis six mois ont pour objet de travailler sur cette évolution. Dans ce cadre, **nous pensons que nous devons donner la parole aux bénéficiaires, car ils sont porteurs de solutions.** Ce concept de « penser et agir ensemble » est développé par Agir tous pour la dignité (ATD) Quart monde, qui structure la participation des jeunes et des familles dans les décisions les concernant et dans celles qui concer-

4. La fondation Apprentis d'Auteuil touche 25 000 bénéficiaires par an, emploie 6 600 salariés répartis en France et dans les départements et territoires d'Outre-mer et a 150 partenariats internationaux.

nent l'association. Nos jeunes bénéficiaires sont par ailleurs extrêmement sensibles au manque de cohésion des équipes éducatives. Ils nous obligent donc à être performants dans notre manière de concevoir des programmes et de les évaluer. Dans ce cadre, notre ambition se décline en trois axes forts :

- pour nos bénéficiaires,
passer de la prise en charge à la prise en compte
- pour nos collaborateurs,
passer de la collaboration à la coopération
- pour nos partenaires,
passer du partenariat à l'alliance.

La définition de ces trois axes vise à donner un nouvel élan à notre fondation. Pour y parvenir, nous mettons en place une nouvelle structuration éducative, pédagogique et managériale. Nous déployons un programme d'accompagnement des cadres pour réinterroger nos pratiques et aller vers la démarche coopérative, que nous visons, au service des jeunes et de leurs familles. Nous mettrons également en place des comités ressources dans chaque région, dans lesquels siègeront des bénéficiaires et des collaborateurs pour repérer des bonnes pratiques managériales. Par ailleurs, donner la parole aux bénéficiaires est un métier. Nous serons donc accompagnés dans cette démarche par le biais d'une formation-action : nos bénéficiaires et nos collaborateurs se formeront ensemble à la notion de penser et agir ensemble. Pour piloter cette évolution de notre association, nous mettrons également en place un comité de pilotage national, dans lequel siègeront des bénéficiaires. Nous sommes convaincus que le management coopératif améliorera les conditions de travail et renforcera l'engagement des acteurs.

L'adaptabilité des règles et des procédures

Anne Ramonda

Comment la Fondation Mérieux gère-t-elle les risques en interne pour en maîtriser les impacts ?

Benoît Miribel

Fondation Mérieux

La maîtrise des risques sanitaires, des risques d'image, de la sécurité pour les personnes, de risques culturels (notamment à l'étranger) nécessite la définition de règles. Les dirigeants de fondation, conscients de ces risques, ont la responsabilité de faire en sorte que ces règles contribuent à cadrer et à accompagner une action.

La fondation familiale Mérieux a pour ambition d'aider les pays en développement à lutter contre les maladies infectieuses, notamment grâce au renforcement des capacités

sanitaires des pays concernés. Depuis cinq ans, pour des raisons de sécurité, toutes les zones du monde ne sont plus accessibles aux ressortissants français. Nous sommes à la fois incités à respecter des règles de sécurité et à poursuivre nos actions, pour, par exemple, stopper l'épidémie du virus Ebola. Pour mener à bien notre mission, nous avons besoin que les règles et que les procédures de sécurité s'adaptent très régulièrement aux situations locales. En outre, dans certaines situations qu'il juge prioritaires, un manager peut autoriser un collaborateur (qui se porte volontaire) à ne pas respecter la règle. Nous avons besoin d'avoir des procédures claires, simples et souples. Par exemple, les codes de sécurité, connus de tous nos collaborateurs, constituent un encadrement souple d'une action et qui évolue.

Les besoins des fondations dans le domaine de la gestion des risques

Anne Ramonda

Quels sont les besoins exprimés par les directeurs de fondation en matière de gestion des risques ?

Muriel Bellivier

Fondation Institut de recherche en travail social (IRTS)

Notre fondation, depuis 114 ans (reconnue d'utilité publique depuis 1978), forme tous les travailleurs sociaux et les cadres du secteur social et médico-social. Les chefs de service et les directeurs des établissements sont confrontés à une multitude de risques : les risques sanitaires, psychosociaux, financiers, juridiques, techniques et de maltraitance. Pour aider les responsables d'établissement du secteur social et médico-social à faire face à ces risques, l'IRTS a créé un master spécifiquement dédié à la Prévention et à la gestion stratégique des risques (PGSR) dans les établissements sociaux et médico-sociaux⁵. Notre ambition est d'amener ces dirigeants à mener une réflexion stratégique sur leur posture par rapport aux divers risques auxquels ils sont confrontés. **Ce master a aussi pour ambition de diffuser la culture du risque dans le secteur social et médico-social**, et de montrer que la gestion de risque est aussi une chance d'innovation.

5. <http://www.fondation-itsrs.org/Charge-e-de-prevention-des-risques.html>

Quel est le rôle des ressources humaines dans la gestion du risque ?

Anne Ramonda

Comment une politique de ressources humaines peut-elle accompagner une gestion transversale des risques ? Quels sont les outils et les pratiques à mettre en œuvre ?

Catherine Francony

Cabinet EY

Le cabinet EY accompagne les organisations publiques et privées dans la gestion des ressources humaines et de la conduite du changement. Cet objet couvre des domaines divers et, en particulier, la thématique de la gestion des risques internes.

D'abord, en règle générale, le premier sujet sur lequel nous travaillons est l'être humain. **Au sein d'une entreprise comme d'une fondation, la gestion des risques est l'affaire de tous** : toute la ligne managériale doit porter le message de la direction générale, et ce message doit être régulièrement répété. En France, ce *sponsorship* est porté par les Directions des ressources humaines (DRH). Le cabinet EY travaille donc, avec ces dernières, sur le sens des politiques de ressources humaines qu'elles souhaitent mettre en œuvre, au-delà des aspects purement réglementaires.

La gestion des risques s'opère grâce à un certain nombre d'outils simples, participatifs et évolutifs (comme la cartographie des risques), et l'informatisation de la gestion des risques permet aujourd'hui de « monitorer » ce domaine. Toutefois, nous attirons l'attention de nos clients sur les risques invisibles, notamment ceux qui sont liés à l'utilisation des systèmes d'information.

