



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

PLÉNIÈRE 2

La gouvernance mise à l'épreuve de sa transformation



Modérateur

Christian Altmayer

Cabinet Associés
en gouvernance

Intervenants

Antoine d'Arras

Directeur développement
et philanthropie, Fondation
de l'hôpital Saint-Joseph

Vincent Baholet

Délégué général,
Fondation agir
contre l'exclusion (FACE)

Nicolas Catzaras

Secrétaire général,
Fondation maison
des sciences de l'homme
(FMSH)

Philippe-Henri Dutheuil

Avocat, cabinet EY

Introduction

Christian Altmayer

Cabinet Associés en gouvernance

La transformation d'une fondation soulève des questions de gouvernance et des problématiques liées aux salariés, aux bénévoles et aux financeurs/donateurs. Elle engendre aussi parfois une réécriture de projet, un changement de nom ou un renouvellement des dirigeants. La transformation est une tendance de fond du secteur des associations et des fondations qui devra se réformer profondément, volontairement ou de manière imposée, pour relever les défis à venir.

Des fondations en proie aux transformations

Nicolas Catzaras

Secrétaire général, FMSH

L'action de la Fondation maison des sciences de l'homme (FMSH)¹ se résume en trois « i » : interdisciplinarité, internationalisation des sciences humaines et sociales, interinstitutionnel. Un processus de refonte de ses statuts est en train d'aboutir. L'État n'étant plus en mesure de la soutenir comme avant, la FMSH est amenée à sortir d'une culture d'établissement public pour retrouver son identité de fondation.

Vincent Baholet

Délégué général, FACE

La FACE lutte contre toutes les formes d'exclusion à partir de l'entreprise. Aujourd'hui, son réseau réunit 4750 entreprises (contre 2400 en 2009). Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) déclinée en associations territoriales, elle est aussi fondation abritante. Jusqu'à 2010, elle se vivait plutôt comme une fédération.

Antoine d'Arras

Directeur développement et philanthropie,
Fondation de l'hôpital Saint-Joseph de Marseille

En 2007, notre fondation réunissait trois institutions contre une dizaine aujourd'hui.

1. Fondée en 1963 par Fernand Braudel, la FMSH est une Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) dirigée depuis 2009 par le sociologue Michel Wieviorka. Elle héberge des programmes de recherche innovants et vise la diffusion des savoirs.

2. Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014.

3. La loi ESS débouchera sur l'octroi d'un label « entreprise solidaire d'utilité sociale » dont le fonctionnement démocratique sera probablement un critère.

Une gouvernance démocratique caractéristique des fondations ?

Christian Altmayer

La loi sur l'Économie sociale et solidaire (ESS)² évoque dans son article premier une gouvernance démocratique caractéristique du secteur solidaire et social. Comment comprenez-vous cette idée ?

Philippe-Henri Dutheil

Cabinet EY, membre du Haut conseil
à la vie associative (HCVA)

La problématique du fonctionnement démocratique nous oblige à interroger la construction politique de nos organisations. En 1996, Alain Juppé a commandé au Conseil national de la vie associative (CNVA) un rapport sur l'utilité sociale des organismes associatifs. Le CNVA a ainsi défini des critères d'utilité sociale, parmi lesquels figure le fonctionnement démocratique. Ensuite, l'administration a voulu définir les modalités d'organisation des associations, selon la règle « un homme-une voix, ce que nous avons rejeté.

La notion de fonctionnement démocratique a ensuite globalement disparu avant que la loi ESS émerge. Le fonctionnement démocratique fait partie de l'ADN de nos organisations. Je suis néanmoins vigilant à ce que sa définition revienne aux associations et aux fondations, puisqu'il n'est pas véritablement défini dans la loi ESS³.

Vincent Baholet

La FACE ne peut pas réunir une assemblée générale avec 40 membres. Nos fondations abritées, pour leur part, fixent librement leurs règlements tandis que notre réseau territorial renvoie à la démocratie originelle de Waldeck-Rousseau. Par ailleurs, nous venons de créer une Société par actions simplifiée (SAS). Ainsi, la démocratie doit se lire dans sa complexité.

Nicolas Catzaras

Les fondations ne reposent pas sur le principe un homme-une voix. La FMSH dispose de peu de bénévoles et agit avec des institutions partenaires, des donateurs et des parties prenantes (personnalités qualifiées, amis de la fondation). Elle comporte aussi un Comité d'entreprise (CE) et un conseil d'administration. Dans ce contexte, il est difficile d'évoquer un fonctionnement démocratique, sauf à dire que nous évoluons dans un système de représentation indirecte.

Antoine d'Arras

La démocratie désigne d'abord le respect des lois. Ensuite, les règlements intérieurs définissent les contours de notre vie démocratique.

Accompagner les transformations

Christian Altmayer

Comment avez-vous accompagné les transformations de vos structures ?

Nicolas Catzaras

Nous finalisons la transformation de nos statuts, et la question des statuts-types a été un problème considérable. Initialement, la FMSH souhaitait devenir une association reconnue d'utilité publique pour recevoir une donation de la fondation Ford. Cette solution ayant été jugée complexe par le Conseil d'État, il a été décidé de créer une fondation, qui s'est glissée dans un statut-type. Désormais, les fonctions de contrôle du conseil de surveillance seront mieux exercées avec un passage de 25 à 15 membres et une meilleure représentation des personnalités qualifiées. L'État sera représenté par un commissaire du gouvernement et les amis de la fondation comme les personnels disposeront d'une représentation.

Vincent Baholet

La FACE a connu une phase de croissance et des effets de seuil qui ont interrogé notre gouvernance. Nous avons créé différentes instances⁴ et densifié le travail du comité des fondateurs. Cette croissance a ainsi engendré un mouvement de professionnalisation. Notre organisation a aussi fait l'objet d'un mécénat de compétences qui a généré une fantastique plus-value, mais qui a aussi questionné les salariés, dans une dialectique interne-externe. La FACE réfléchit également à inclure ses 100 000 bénéficiaires dans sa gouvernance, une tâche cependant complexe.

Enfin, aucune fusion n'interviendra entre l'Institut du mécénat de solidarité (IMS)-Entreprendre pour la cité et FACE, car l'objet social de l'IMS est plutôt d'accompagner les entreprises. Gérard Mestrallet, président de FACE, a considéré qu'il était impossible éthiquement et réglementairement de réaliser cette fusion-absorption.

4. Conseil d'orientation, comité stratégique de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE), conseil d'éthique, conseil des présidents.

Antoine d'Arras

Les transformations de notre fondation ont été voulues. Elles répondaient à l'évolution du mode de financement du secteur de la santé et à la volonté de s'occuper des personnes qui ne font l'objet d'aucune prise en charge pérenne. Notre gouvernance s'est aussi autolimitée : les administrateurs de plus de 72 ans ne peuvent pas être plus de quatre. Ainsi, **aucun administrateur ne peut faire de la fondation sa propriété**. Par ailleurs, notre fondation a constaté que de nombreuses organisations n'avaient plus la taille critique pour assurer leur objet social et leur pérennité, et a œuvré à leur regroupement. La meilleure solution est donc d'anticiper la prise de risque que représente une transformation.

Défis, évolutions et écueils de la gouvernance

Philippe-Henri Dutheil

Le mouvement de transformation du secteur associatif s'accélère et nous n'avons jamais connu autant de fusions de fondations. Cette tendance s'explique par deux causes principales : un changement de paradigme économique et social, avec une radicalisation de la concurrence qui oblige à revoir les modèles de construction politique ; une sociologie des dirigeants qui pose un problème de transfert des compétences. Certains organismes sont dans l'incapacité de trouver une relève de la gouvernance. Une génération de bénévoles disparaît tandis que la génération montante est dramatiquement absente.

On associe généralement la gouvernance à des personnes, alors qu'elle renvoie à un concept plus large. Les dirigeants de fondation mettent en œuvre un objet social et ne sont légitimes que parce qu'ils sont provisoirement détenteurs d'une parcelle d'intérêt général. Par ailleurs, la gouvernance fait souvent l'objet d'une confusion entre un corps politique et une technocratie, entre le conseil d'administration qui définit le projet et les salariés qui l'appliquent.

La force des fondations dans les projets de fusion est la convergence de leurs statuts obligatoires. Néanmoins, la non-fusion d'IMS et de FACE est un modèle de réussite. Généralement, une fusion achoppe à cause de raisons personnelles ou de rapports de pouvoir. **A contrario, cette non-fusion s'explique par des divergences de fond et de principes. Dans ce cas, il vaut mieux ne pas forcer la fusion.**

Un exemple de non-fusion réussie

Christian Altmayer

Avez-vous connu des résistances au changement ?

Vincent Baholet

Notre projet avorté de fusion s'explique par des raisons fondamentales. Nous n'avons pas la même appréhension du cadre juridique et institutionnel ni la même vision. De plus, nous concevions différemment notre objet social. L'IMS souhaitait se concentrer sur ses entreprises adhérentes alors que la FACE voulait élargir sa base de bénéficiaires. Ce processus avorté nous a ainsi fait gagner en maturité.

Surmonter les résistances au changement

Nicolas Catzaras

Je suis frappé par le nombre d'étudiants qui s'orientent depuis 15 ans vers l'ESS et le monde des fondations. Ils témoignent d'un changement culturel, notamment dans le rapport à l'entreprise.

Nos difficultés actuelles s'expliquent par le changement des outils juridiques de gouvernance. La FMSH a profondément modifié ses missions au travers de nouveaux statuts, d'un contrat quinquennal avec l'État et d'un nouveau projet. Notre institution était quasiment un établissement public⁵. Or nos nouveaux statuts ont changé nos règles et nos objectifs. D'ailleurs, je comprends les inquiétudes de certains de nos représentants du personnel qui sont majoritairement des fonctionnaires et qui ne s'identifient plus à ce qui redevient une fondation.

Antoine d'Arras

Initialement, la Fondation de l'hôpital Saint-Joseph ne faisait que soigner. Progressivement, elle a agrégé différentes organisations pour répondre globalement aux besoins des patients⁶. Il s'est donc agi de s'accorder sur un socle commun. Par ailleurs, nous avons réinterrogé la gouvernance de notre fondation, qui compte aujourd'hui une dizaine de structures contre trois en 2007. Nous nous assurons que nos structures portent une vision comparable et des compétences complémentaires. La structure qui nous rejoint dispose d'un administrateur pourvu d'une voix prépondérante. Cela évite les dissensions et les incompréhensions. Le cas échéant, les structures peuvent quitter le groupe avec un préavis.

Échanges avec la salle

L'indispensable formation des administrateurs

De la salle

De nombreux problèmes opérationnels s'expliquent par la façon dont les personnes animent les structures. Aussi, nous aimerions bénéficier d'un lieu de formation des administrateurs.

Philippe-Henri Dutheil

Yves Blein vient de rendre un rapport sur les mesures de simplification pour le secteur associatif⁷. Dans le secteur de l'éducation populaire, le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (FONJEP) permet de former les cadres. Yves Blein propose de réfléchir à la création d'un outil similaire pour assurer la formation professionnelle des bénévoles associatifs. Il faudra néanmoins réfléchir à ses modalités de financement.

De la salle (Marie-Stéphane Maradeix, Fondation Daniel et Nina Carasso)

Yves Blein a proposé que cet outil, qui prendrait la forme d'une agence cogérée par l'État, soit un porte-parole du mouvement associatif, une proposition apparemment peu viable.

Quels liens entre conseil d'administration et équipe exécutive ?

Francis Charhon

L'intégration des salariés comme administrateurs des conseils d'administration d'associations pourrait avoir un effet délétère. **Il convient de dissocier le portage politique du portage technique d'une association.** Par ailleurs, il faut s'interroger sur la relation du conseil d'administration avec la structure exécutive pour anticiper rapidement les transformations de nos organisations. Nous observons un alourdissement des procédures administratives alors qu'il nous est demandé d'être efficaces.

5. La FMSH comptait 75% de fonctionnaires et n'en compte désormais que 45%.

6. Soins à domicile, santé mentale, accompagnement des personnes âgées, formation des soignants, etc.

7. Remis en novembre 2014, ce rapport parlementaire est disponible sur le site Internet de la documentation française : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/144000663/0000.pdf>

