



© Fondation Partage et Vie

# **PANORAMA DES FONDATIONS ET FONDS DE DOTATION OPÉRATEURS EN FRANCE**

---

**CE PREMIER PANORAMA A POUR OBJECTIF DE MIEUX FAIRE CONNAÎTRE  
LES FONDS DE DOTATION ET FONDATIONS OPÉRATEURS**





# EDITO



Depuis sa création en mars 2002, le Centre Français des Fonds et Fondations (CFF) œuvre à une meilleure connaissance et reconnaissance de la contribution des fondations et fonds de dotation à notre société. Il rassemble aujourd'hui un large éventail de fonds et fondations, représentant une grande diversité d'engagements et d'actions innovantes au service des causes d'intérêt général.

Au sein de la famille des fondations, les « opératrices » font ici l'objet d'une première publication sur leurs caractéristiques, leurs capacités, leurs organisations et leurs missions. À travers ce panorama, nous mesurons combien elles concentrent l'essentiel du poids économique du secteur, bien qu'elles soient moins nombreuses (509 sur 6600 fonds et fondations en France). Elles représentent 7,5% des fondations et fonds de dotation en France mais 80% du budget global.

Les fondations opératrices œuvrent pour moitié dans les domaines du social, médico-social et sanitaire, domaines essentiels à notre société, notamment en période de crise sanitaire. Elles génèrent des emplois de première ligne, non délocalisables, sur l'ensemble des territoires. Agissant dans le cadre d'une gestion désintéressée, leurs excédents sont réinvestis au service des personnes accompagnées ou des causes soutenues.

Les travaux du CFF relatifs aux fondations opératrices ont débuté en mars 2021, sous forme d'un cycle de travail rassemblant plusieurs organisations. Ce premier panorama a pour objectif d'éclairer et de mieux faire connaître les caractéristiques de ces fonds de dotation et fondations que nous vous invitons à découvrir.

**Benoît Miribel,**

Président du Centre Français des fonds et fondations

# AVANT-PROPOS



Les fondations opératrices sont des acteurs très singuliers de l'intérêt général. Elles présentent des caractéristiques intéressantes : une histoire souvent ancienne, des valeurs exprimées à l'épreuve du temps, une démarche d'amélioration continue et une capacité à mettre en œuvre des solutions innovantes. Pourtant, elles sont assez méconnues du grand public et, c'est pour contribuer à les faire mieux connaître, que ce panorama est publié par le Centre Français des Fonds et Fondations.

Les fondations opératrices sont largement dédiées à l'accueil et au service des publics fragiles : personnes âgées, personnes en situation de handicap, jeunes en réinsertion... Gestionnaires d'établissements, elles pourvoient une part importante des emplois des secteurs concernés, notamment médico-social et sanitaire. Souvent discrètes, elles œuvrent au service de leur mission sociale et sont au cœur des évolutions sociales et économiques. Dans ce contexte, elles témoignent d'une capacité de résilience et d'un sens de l'innovation qu'il est important de valoriser.

Financées en partie par des fonds publics des collectivités locales, de l'État ou de l'assurance maladie, elles sont confrontées aux contraintes qui pèsent sur les finances publiques. Toutefois, du fait de leur histoire et de leur statut juridique, elles ont la capacité à faire appel à des fonds privés pour financer l'innovation et développer des nouveaux modes d'accompagnement des publics, comme cela est illustré dans ce panorama. En cela, elles sont particulièrement modernes et ont une longueur d'avance sur d'autres opérateurs dans la diversification de leurs ressources et la bonne utilisation de la philanthropie. Elles confirment qu'en portant un message fort de stabilité de la gouvernance, d'ancrage dans une tradition et de modernité dans l'action, les fondations opératrices sont dynamiques, porteuses de valeurs, et peuvent mobiliser les acteurs publics et privés pour une meilleure réponse aux besoins de la société.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

**Catherine Schwartz,**

Vice-présidente du CFF, Fondation Partage et Vie

**Stéphane Dauge,**

Membre Conseil d'Administration du CFF, Fondation Apprentis d'Auteuil

<b>7</b>	<b>MÉTHODOLOGIE</b>
<b>8</b>	<b>L'IDENTITÉ DES FONDATIONS OPÉRATRICES</b>
<b>12</b>	<b>ANALYSE DES FONDATIONS ET FONDS DE DOTATION OPÉRATEURS EN FRANCE</b>
<b>14</b>	<b>DES STRUCTURES INNOVANTES</b>
<b>15</b>	<b>TÉMOIGNAGES</b>
	La Fondation Apprentis d'Auteuil La Fondation ARHM La Fondation COS Alexandre Glasberg La Fondation Culture et Diversité La Fondation Culturespaces L'institut Curie La Fondation Giacometti La Fondation Ildys La Fondation d'entreprise KPMG L'institut Pasteur La Fondation Partage et Vie La Fondation TSE Jean Jacques Laffont La Fondation Van Gogh Arles
<b>44</b>	<b>CHIFFRES CLÉS</b>
<b>45</b>	<b>REMERCIEMENTS</b>

# SOMMAIRE

## MÉTHODOLOGIE

Les données exploitées dans le cadre de cette étude sont issues d'un recensement réalisé par le CFF. Nous avons construit notre base de données en compilant différentes sources.

En premier lieu, nous avons exploité les données issues de l'étude « L'emploi salarié dans les fondations et fonds de dotation en France »<sup>(1)</sup> provenant de l'INSEE (Flores-fichier localisé des rémunérations et de l'emploi salarié) millésime 2018.

Nous avons également recueilli des données non confidentielles partagées par les adhérents du CFF.

Nous avons enfin collecté des données publiques (comptes publiés au Journal officiel, rapports d'activités, etc).

Dans notre travail de recensement, nous avons pris le parti de considérer comme fondations opératrices les structures qui disposent :

- de plusieurs salariés ;
- d'au moins un établissement ;
- d'un budget conséquent.

Nous avons aussi mené une étude qualitative en proposant à 13 de nos adhérents opérateurs un questionnaire. Il a permis d'identifier les besoins, les solutions proposées en réponse à ces besoins et les résultats de leurs actions.

(1.) <https://www.centre-francais-fondations.org/ressources-pratiques/publications-du-centre/guides-et-etudes/2021-01-20-ess-france-etude-cff-exe-bd.pdf>

# L'IDENTITÉ DES FONDATIONS OPÉRATRICES

## DÉFINITION DES STRUCTURES PRIVÉES NON LUCRATIVES AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Parmi les fondations opératrices, certaines sont « gestionnaires », c'est-à-dire qu'elles gèrent un ou plusieurs établissements dans lesquels elles exercent directement leur activité d'intérêt général.

Historiquement, les fondations gestionnaires se retrouvent principalement dans les secteurs sanitaire, médico-social et éducatif, mais dans les faits, d'autres secteurs sont représentés comme par exemple celui de la culture avec les musées.

Les termes « gestionnaires » et « opératrices » font partie du vocabulaire couramment employé par les professionnels du secteur des fondations et fonds de dotation. Or, il convient d'observer, d'une part, que ces termes ne font l'objet d'aucune définition légale et, d'autre part, qu'ils ne sont pas unanimement admis.

Pour les besoins de cette étude, la première étape a donc consisté à poser une définition des termes, et à retenir certains critères partagés d'identification des structures opératrices.

Cette réflexion a abouti à la définition suivante :

**« Les fondations et fonds de dotation opérateurs sont des structures fondatives dont tout ou partie de l'objet consiste à opérer directement une ou plusieurs activités d'intérêt général. Ils se dotent de moyens nécessaires – financiers, matériels, humains – pour organiser et gérer en propre cette mission d'intérêt général. »**

Le CFF a traduit cette définition par trois critères chiffrés. Les fondations et fonds de dotations opérateurs :

- sont dotés de plusieurs salariés ;
- ont un budget conséquent ;
- ont au moins un établissement, pouvant être leur siège.

## ZOOM SUR...

### Les fondations opératrices dans le médico-social, sanitaire et social

Les fondations opératrices œuvrant dans le secteur sanitaire, social et médico-social sont des structures **désintéressées** appartenant au secteur privé non lucratif, agissant pour la réalisation d'une **œuvre d'intérêt général**.

Le caractère non lucratif et la gestion désintéressée garantissent l'investissement de l'excédent au service des bénéficiaires ou des causes défendues.

Ces fondations opératrices constituent un tiers secteur entre les établissements publics et les établissements privés lucratifs. Cette position hybride leur offre plus d'autonomie que les structures publiques. Elles ont une plus grande adaptabilité, réactivité, efficacité. Elles peuvent aussi plus facilement mener des actions innovantes. Elles gèrent des EHPAD, des hôpitaux, des centres d'accueil, etc.

258

FONDATIONS OPÉRATRICES  
DANS LE MÉDICO-SOCIAL,  
SANITAIRE ET SOCIAL.

50,7%

DES STRUCTURES  
OPÉRATRICES

## UNE PLURALITÉ DE STATUTS JURIDIQUES

Parmi les **509 fondations opératrices** recensées, on retrouve **6 statuts juridiques** propres au secteur des fondations et fonds de dotation :

Fondations reconnues d'utilité publique	417	82%
Fondations de coopération scientifique	34	6,7%
Fondations de dotation	34	6,7%
Fondations partenariales	12	2,4%
Fondations abritées	4	0,8%
Fondations d'entreprises	8	1,6%
Total	509	100%

Bien que les fondations opératrices puissent revêtir toute forme juridique, on remarque que plus des trois quarts des structures sont des **Fondations Reconnues d'Utilité Publique** (FRUP).

Il est toutefois important de souligner la part qu'occupent **les fonds de dotation**. Créés en août 2008 <sup>(1)</sup>, ils représentent déjà près de 7% des structures opératrices.

### ZOOM SUR...

#### La capacité abritante des fondations opératrices

Également appelée fondation **affectataire** ou **mère**, la fondation abritante reçoit et gère, dans un cadre contractuel des **biens qui lui sont confiés** par des fondateurs, personnes physiques ou morales, pour la réalisation d'une mission d'intérêt général.

La fondation abritante est la gestionnaire des biens pour le compte des fondateurs de la fondation abritée ou du fonds individualisé qui consentent une libéralité à la fondation abritante, cette libéralité (don, legs ou donation) étant assortie de charges <sup>(2)</sup>.

Le recensement effectué par le CFF des fonds de dotations et fondations en France <sup>(3)</sup> révèle qu'il existe **77 fondations abritantes** parmi lesquelles 48 sont également opératrices.

62%

**DES FONDATIONS ABRITANTES SONT DES FONDATIONS OPÉRATRICES**

(1) Extrait de l'article 140 de la loi n°2008-776 du 4 août 2008.  
 (2) Source : définition du CFF, <https://www.centre-francais-fondations.org/cercles-themes/themes-1/fondations-abritantes/test-1/quest-ce-que-une-fondation-abritante#:~:text=Une%20fondation%20abritante%20re%C3%A7oit%20et,une%20mission%20d'int%C3%AGr%C3%AAt%20g%C3%AGn%C3%AGral>  
 (3) Source : recensement fait par le CFF à partir des données issues de l'étude "Emploi dans les fonds et fondations" provenant de l'INSEE, des données non confidentielles fournies par nos adhérents, des données publiques trouvées sur le Journal Officiel, les rapports d'activité des structures.

## UN ANCRAGE HISTORIQUE ET UNE PÉRENNITÉ D'ACTIONS

Le modèle des fondations opératrices est hérité du **XIX<sup>e</sup> siècle** lorsque de riches philanthropes s'engagent pour lutter contre les fragilités sociales, soucieux de créer une œuvre d'utilité publique pérenne en conformité avec leurs croyances et leurs valeurs humanistes.

C'est le **mode opératoire traditionnel du secteur des fonds de dotation et fondations**. Aujourd'hui, l'action des pouvoirs publics dans le champ social s'est nettement renforcée. Les actions des fondations opératrices restent néanmoins centrales pour l'intérêt général. Elles contribuent fortement à l'accès à la santé, à l'éducation, à la culture, à l'emploi et agissent en faveur de multiples causes.

Les fondations opératrices sont en partie caractérisées par **l'importance de leur patrimoine propre** souvent constitué de longue date et reçu du fondateur. Ceci constitue une garantie d'indépendance et de pérennité dans le temps. L'histoire de la structure est un élément clé et structurant dans l'exécution de ses missions.

On estime que plus de 60% des fondations opératrices ont été créées avant 2000. Ce chiffre démontre leur **capacité à durer**. La pérennité des actions de ces structures découle de l'engagement des équipes : l'éthique et les valeurs du membre fondateur sont portées par la gouvernance de la fondation, les salariés et les bénévoles.

### ZOOM SUR...

#### Les dates de création des fondations

Années de création des fondations (417 sur 509 en notre possession) :

1600	1700	1800	1826	1851	1876	1901	1911	1921
1700	1800	1825	1850	1875	1900	1910	1920	1930
1	0	4	6	26	31	11	6	31
1931	1941	1951	1961	1971	1981	1991	2001	2011
1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2020
11	13	5	12	41	36	41	76	66

± **30%** **DES FONDATIONS OPÉRATRICES ONT ÉTÉ CRÉÉES AVANT 1950**

± **60%** **AVANT 2000**

+ **DE 85 STRUCTURES CENTENAIRES**

# ANALYSE DES FONDATIONS ET FONDS DE DOTATION OPÉRATEURS EN FRANCE

## LEURS CARACTÉRISTIQUES BUDGÉTAIRES

Les ressources des fondations opératrices peuvent provenir de fonds publics (collectivités locales, assurance maladie, conseil départemental, ARS...) comme de mécénat privé : dons et legs en valeur ou en nature. Ces ressources privées proviennent de la générosité des donateurs. Cette part de ressources donne aux structures opératrices leur **capacité d'innovation et d'autonomie**.

Sur les 509 fondations opératrices recensées, les comptes de 437 d'entre elles ont pu être analysés, soit 86% (pour la plupart établis pour l'exercice comptable 2020). Le terme budget s'entend comme l'ensemble des ressources telles qu'elles apparaissent dans les comptes annuels des structures.

### Estimation du total des 509 fondations\* :

Placements	10 102 M€
Fonds propres	13 554 M€
Recettes annuelles	10 920 M€
Résultats nets	609 M€

\* En millions d'euros. Projection arithmétique (grâce à la moyenne pondérée des 437 budgets en notre possession, en retirant les 10 structures les plus et les moins dotées)

Le budget total des structures opératrices peut ainsi être estimé à

**+ DE 10,9 MILLIARDS D'€**

Le budget global du secteur des fondations représente

**± 14 MILLIARDS D'€**

Les structures opératrices représentent

**78% DU BUDGET GLOBAL** des fonds et fondations

**509** fondations et fonds de dotation opérateurs en France

sur un total de **6 600** fondations et fonds de dotation

Les fondations et les fonds de dotation opérateurs représentent **7,5%** de l'ensemble des fonds et fondations

## LES FONDATIONS OPÉRATRICES PORTEUSES D'EMPLOI

Une étude<sup>(1)</sup> sur l'emploi dans le secteur des fonds et fondations publiée par le CFF et ESS France en 2022 a révélé que le secteur des fondations et fonds de dotation employait **122 916 salariés** à fin 2018, **portés à 98% par des FRUP**. On estime que les fondations et fonds de dotation opérateurs emploient près de **120 000 personnes**<sup>(2)</sup>. Ces emplois traduisent un atout majeur des fondations opératrices qui permettent de créer, dans les territoires, **des emplois de premières lignes, directement utiles à la société et non délocalisables**. Cela souligne la place phare des fondations opératrices dans le dynamisme du secteur.

Aujourd'hui, les salariés sont de plus en plus en recherche de sens dans leur travail. Cette forte personnalité ancrée des fondations opératrices constitue une source d'attractivité et de motivation pour les équipes.

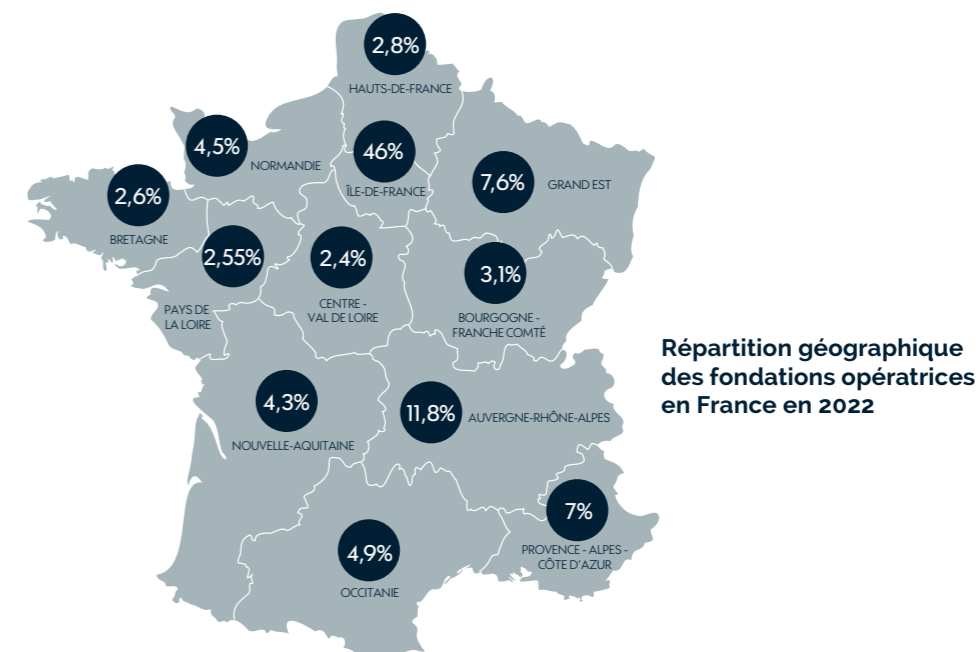
## L'ANCRAGE ET LE DYNAMISME TERRITORIAL DES FONDATIONS OPÉRATRICES

Notre recensement révèle une présence des fondations opératrices dans **chaque région de France**, avec une concentration plus importante en Ile-de-France (46%). Cette répartition des fondations opératrices suit le même schéma que le secteur dans sa globalité où 46,4% des structures se situent en Ile de France et 53,6% sont réparties dans l'ensemble du territoire.<sup>(2)</sup>

L'**ancrage territorial** et local des fondations opératrices leur permet de mener des actions d'intérêt général concrètes, **adaptées aux besoins et fragilités du territoire**.

Les témoignages fournis par nos adhérents (cf page 15), illustrent très bien cette tendance ainsi que la répartition des actions des fondations opératrices sur tous les territoires.

Leur répartition géographique montre le **dynamisme** des structures opératrices : ancrage local, activité économique, création d'emplois, bénévolat, avec pour socle leur caractère non lucratif et leur engagement pour l'intérêt général.



(1) [https://www.centre-francais-fondations.org/copy\\_of\\_news/publication-etude-du-cff-sur-lemploi-dans-les-fonds-et-fondations](https://www.centre-francais-fondations.org/copy_of_news/publication-etude-du-cff-sur-lemploi-dans-les-fonds-et-fondations)

(2) L'INSEE (Flores- fichier localisé des rémunérations et de l'emploi salarié) millésime 2018  
(2) Étude des données publiées au Journal Officiel par le CFF.

# DES STRUCTURES INNOVANTES

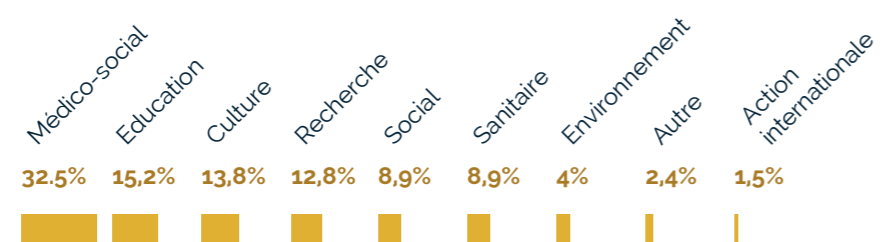
Comme expliqué ci dessus, **les ressources des fondations opératrices sont plurielles**. Cette pluralité leur permet, par rapport aux établissements publics, d'expérimenter et développer des programmes innovants d'accompagnement des publics et de réponse aux besoins.

## UNE MEILLEURE RÉPONSE AUX BESOINS

Les fondations opératrices ont la faculté de se réinventer et d'innover tout en respectant l'éthique et l'identité de leur(s) membre(s) fondateur(s). Cette force leur a permis d'orienter ou de réorienter au fil du temps leurs activités vers de nouvelles causes ou fragilités, peu prises en charge par les pouvoirs publics.

Aujourd'hui, les fondations opératrices agissent à **50% dans le secteur social, sanitaire et médico-social** alors qu'elles représentaient la quasi-totalité des structures avant 1945. Les structures créées après la Seconde Guerre mondiale se sont tournées vers de nouveaux domaines d'action comme la recherche, l'environnement, l'éducation...

### Répartition des domaines d'activité des structures opératrices 2022



## QUE FONT-ELLES ?

Il nous apparaît essentiel de souligner dans ce panorama les capacités d'innovation des fondations opératrices. Treize fondations opératrices, de tailles, statuts juridiques et secteurs d'activité différents ont accepté de témoigner afin de présenter concrètement certaines de leurs actions innovantes.

## TÉMOIGNAGES

Treize fondations opératrices – de taille, de statut juridique et de secteur différents – ont accepté de témoigner d'actions innovantes concrètes pour illustrer ce panorama.





# FONDATION APPRENTIS D'AUTEUIL

Public bénéficiaire	Jeunes et familles confrontés à des difficultés
Actions réparties	Sur tout le territoire
Date de création	19/03/1866
Forme juridique	FRUP
Secteur d'activité	Éducation
Nombre d'établissements	+ de 300
Nombre de salariés	6 400



En bas : Impact Jeunes dans le quartier de La Villette à Marseille. Lucile, « booster ».  
En haut : Impact Jeunes dans le quartier de La Villette à Marseille. Louise, étudiante assistante sociale et Audrey, étudiante, accueillent Idriss.  
© Besnard/Apprentis d'Auteuil

## LE BESOIN

90 000 jeunes quittent le système scolaire chaque année sans aucune qualification. 1,5 million de jeunes de 15 à 29 ans ne sont ni en emploi, ni en stage, ni en formation (NEETs) ; parmi eux, 500 000 « invisibles » de tout dispositif public risquent de rester à l'écart de toute insertion dans la société.

Face à ce constat, un grand nombre de dispositifs et d'actions sont mis en place au niveau territorial par divers acteurs (collectivités, associations, partenaires privés, etc.), mais le manque de coordination entre eux rend l'offre peu lisible par les intéressés. Il est également à noter une défiance croissante des jeunes vis-à-vis des institutions, de Pôle emploi au centre social, qui leur laissent peu de place pour s'exprimer. Il est donc urgent de proposer aux 16-30 ans les plus vulnérables des solutions nouvelles d'accompagnement à l'insertion sociale et professionnelle, en allant à leur rencontre et en tissant des liens de confiance avec eux.

## La solution

Dans plusieurs quartiers de Marseille et de Tarascon connaissant une population très jeune et une pauvreté importante, le programme Impact Jeunes d'Apprentis d'Auteuil fait le pari d'aller chercher les jeunes là où ils vivent pour les inciter à se remobiliser.

L'idée ? Des « boosters » territoriaux font du porte-à-porte dans les cages d'escalier, les clubs de sports ou les snacks.

Les efforts sont concentrés sur un périmètre restreint pour que chacun trouve une solution professionnelle à court ou moyen terme, soit suivi et orienté grâce à un accompagnement global.

Des circuits courts sont créés entre les jeunes et les entreprises locales et l'ensemble des acteurs publics, économiques et associatifs est mobilisé autour de l'insertion dans une dynamique collective.

## Les résultats

En 3 ans, Impact Jeunes est parvenu à toucher 1 800 jeunes<sup>(1)</sup> entre 13 et 30 ans, en proposant à chacun un accompagnement sur-mesure.

Sa réussite repose sur l'action du « booster », élément principal innovant du programme, soutenu par un maillage partenarial dense, une gouvernance souple et une forte implication des entreprises à l'échelle micro locale.

D'autres chiffres viennent étayer ce résultat :

- 55 % des NEETs touchés ont trouvé un emploi ou une formation ;
- 8 jeunes sur 10 ont acquis une expérience professionnelle (du stage au CDI) ;
- 60 % des jeunes mis en emploi sont en CDI ou CDD longs.

Après les Bouches-du-Rhône, Impact Jeunes essaime déjà en Seine-Saint-Denis, au Havre et à La Réunion.

(1) Rapport d'évaluation d'Impact Jeunes, ANSA (Agence nouvelle des solidarités actives), mars 2020

# FONDATION ARHM

Public bénéficiaire	<b>Adultes et enfants</b>
Date de création	<b>1950 (association)</b>
Forme juridique	<b>FRUP depuis 2017</b>
Secteur d'activité	<b>Santé mentale et handicap, sanitaire, médico-social</b>
Nombre d'établissements	<b>30 dont un centre hospitalier spécialisé en psychiatrie</b>
Nombre de salariés	<b>1 700</b>



En haut : « SJD école de Surville », école spécialisée au sein du pôle sectoriel sud-est de psychiatrie infanto-juvénile du Centre Hospitalier Saint Jean de Dieu.  
En bas : « Be'positive », participation aux Ateliers du Rétablissement à Lyon novembre 2021.

## LE BESOIN

La santé mentale des adolescents apparaît aujourd'hui comme une question de santé publique majeure. La dépression représente l'une des principales causes de maladie et d'incapacité chez les adolescents, et le suicide est la troisième cause de décès chez les 15-19 ans.

La moitié des troubles de santé mentale à l'âge adulte se manifeste par ailleurs dès l'âge de 14 ans, mais la plupart des cas ne sont ni détectés ni traités (OMS, 2020). Or, l'absence de prise en charge des problèmes de santé mentale des adolescents d'aujourd'hui présente des conséquences sur la santé physique et mentale des adultes de demain.

Le contexte actuel de la pandémie de COVID-19 et les différentes mesures qui en découlent ont, par ailleurs, fortement impacté la santé mentale des adolescents : démotivation, décrochage scolaire, repli, refus scolaire anxieux, etc.

## La solution

Le CH Saint-Jean-de-Dieu porte d'ores-et-déjà plusieurs dispositifs de soins dédiés aux adolescents. Il dispose d'une expertise en matière de psychiatrie de l'adolescent et de professionnels aguerris à la relation de soin très particulière à cet âge.

Afin d'étoffer encore son offre, le CH Saint-Jean-de-Dieu développe aujourd'hui un dispositif de soins ambulatoires intensifs complémentaire à l'existant.

Ce dispositif propose à des adolescents de 12 à 18 ans en situation de crise une prise en charge réactive et intensive afin d'éviter les passages aux urgences et le recours à l'hospitalisation temps plein. Il se compose pour cela d'une équipe mobile disposant d'une double mission d'évaluation des situations et d'intervention thérapeutique dans l'environnement ordinaire de l'adolescent, et d'un hôpital de jour de crise.

L'équipe a à cœur d'impliquer l'adolescent dans son projet de soins afin de faciliter l'alliance thérapeutique et la réussite du projet. Elle prend ainsi en compte les attentes de l'adolescent, et recherche avec lui les ressources dont il dispose ainsi que celles à acquérir pour la réalisation du projet de soins. La sphère familiale jouant un rôle primordial dans le développement de l'adolescent, l'équipe veille également à impliquer celle-ci dans la prise en charge. Dès l'étape de l'évaluation de la situation, un dialogue étroit s'instaure entre l'équipe et la famille.

L'équipe considère par la suite le soutien de l'entourage comme essentiel dans la mise en oeuvre du projet de soins, et s'assure de la bonne compréhension par la famille de la prise en charge proposée. L'équipe dispose enfin d'un rôle de conseil auprès de l'entourage familial et est en mesure d'impulser une dynamique de mise en mouvement, de stabilisation et de consolidation des relations entre l'adolescent et sa famille.

## Les résultats

Le projet est entièrement tourné vers le mieux-être de l'adolescent puisqu'il vise avant tout à éviter les passages aux urgences et les hospitalisations à temps complet.

Grâce aux modalités d'intervention qu'il propose, le dispositif vise à permettre un engagement actif et volontaire de l'adolescent dans sa prise en charge.

Il s'agit ainsi de favoriser un dialogue patient-soignant plus ouvert, permettant à l'adolescent de tirer des bénéfices cliniques significatifs de sa prise en charge.

Il s'adapte à la population adolescente, en promouvant un « aller-vers » propice à l'adhésion thérapeutique, et une réactivité permettant un soin précoce de l'adolescent avant que son état de santé ne se dégrade.

# FONDATION COS ALEXANDRE GLASBERG

Public bénéficiaire	Personnes âgées, en situation de handicap, réfugiés et personnes en situation de précarité
Actions réparties	Sur tout le territoire
Date de création	1944 (association) / 2018 (Fondation)
Forme juridique	FRUP
Secteur d'activité	Sanitaire, médico-social, social
Nombre d'établissements	60
Nombre de salariés	3 170



GRUPE FRANCOPHONE D'ÉTUDES ET DE FORMATIONS  
EN ÉTHIQUE DE LA RELATION DE SERVICE ET DE SOIN



→ XX<sup>èmes</sup> JOURNÉES ITINÉRANTES FRANCOPHONES  
D'ÉTHIQUE DES SOINS DE SANTÉ

Avignon, Palais des Papes

## LE QUESTIONNEMENT ÉTHIQUE FACE AU REFUS D'AIDE ET DE SOINS

- Comment proposer une juste présence ?
- Quelles réflexions d'équipe ?
- Quelles organisations aidantes et apaisantes ?
- Quel accompagnement des professionnels ?

les 20 et 21 octobre 2022

COLLOQUE INTERNATIONAL FRANCOPHONE  
Conférences | Débats | Partages d'expériences

## LE BESOIN

Nos équipes sont confrontées, dans leur pratique quotidienne, à la vulnérabilité, la souffrance et la dépendance des personnes accueillies, que ce soient les personnes âgées, les personnes en situation de handicap ou les personnes en situation de précarité. Les contraintes de la vie en collectivité, les situations où « pour le bien des personnes » des droits et des principes fondamentaux sont susceptibles d'être bafoués, placent bien souvent nos professionnels face à des dilemmes éthiques, liés notamment à la difficulté d'arbitrer entre le droit à la liberté et la sécurité de la personne, entre la confidentialité et le partage de l'information, entre la logique de mission et la logique de gestion, etc.

## La solution

Des groupes de réflexion éthique (GRE), co-animés par deux intervenants extérieurs aux expertises complémentaires, ont été mis en place dans chacun de nos établissements.

Composés d'une dizaine de collaborateurs représentatifs de la diversité des professions, ces groupes se réunissent deux fois par an : temps de parole et d'écoute, temps d'échanges et de réflexion, ils font émerger les questions éthiques sur les pratiques professionnelles, la vulnérabilité et la dépendance des personnes.

Un Comité Éthique a également été mis en place. Il réunit des membres du Conseil d'administration, des membres du Comité des Amis de la Fondation, la direction générale, des professionnels des établissements, les animateurs des GRE, ainsi que des personnes externes intéressées et concernées par les questions éthiques. Ce comité a pour missions de :

- faciliter et aider la décision des professionnels des établissements et services qui sont confrontés à des situations complexes, ou qui ont à résoudre des questionnements d'ordre éthique à l'occasion de l'exercice de leur activité ;
- donner des avis sur les questions éthiques posées dans le fonctionnement des structures et notamment soulevées par les groupes de réflexion éthique.

## Les résultats

Chaque réunion de groupe de réflexion éthique donne lieu à la rédaction d'un compte-rendu. L'ensemble des comptes rendus et avis des groupes de réflexion éthique sont présentés sous la forme de recueils annuels et partagés au plus grand nombre de personnes au sein de la Fondation.

À partir des questions éthiques mises en exergue dans ces recueils, le Comité Éthique a mené en 2021 une analyse approfondie sur le sujet spécifique de la « Liberté et sécurité », qui a donné lieu à un Avis à l'attention du Conseil d'Administration de la Fondation.

La Fondation COS Alexandre Glasberg est également partenaire de la 20<sup>e</sup> édition des Journées itinérantes francophones d'éthique des soins de santé organisées par le GEFERS (Groupe francophone d'Études et de Formations en Éthique de la Relation de Service et de soin) qui se dérouleront, les 20 et 21 octobre 2022 dans l'enceinte historique du Palais des Papes à Avignon. Le thème retenu cette année est : « Le questionnement éthique face au refus d'aide et de soins ».

Pour en savoir plus > Journées itinérantes francophones d'éthique des soins de santé : Appel international à communications | Fondation COS.

# FONDATION CULTURE ET DIVERSITÉ

Public bénéficiaire	Les jeunes boursiers (du collège aux études supérieures)
Date de création	2006
Forme juridique	Fondation d'Entreprise
Secteur d'activité	Culture
Nombre d'établissements	1
Nombre de salariés	14



En bas : finale du trophée d'impro – En haut : atelier d'été du programme Fémis.

## LE BESOIN

La genèse de la Fondation Culture & Diversité repose sur la conviction que la diversité culturelle et sociale est indispensable à l'enrichissement de la création contemporaine et nécessaire à la cohésion sociale. C'est pour répondre à ce besoin que la Fondation Culture & Diversité a créée en 2006 les premiers programmes Égalité des Chances en faveur de l'accès aux grandes Écoles de la Culture. Les élèves issus ces Ecoles publiques d'excellence pouvaient mieux refléter la société française dans toute sa diversité. La Fondation a donc créé des programmes Égalité des Chances permettant la lutte contre les discriminations dans l'accès aux études et aux métiers des arts et de la culture.

## La solution

La Fondation Culture & Diversité souhaite apporter une solution globale et sur le long terme pour répondre aux besoins précédemment cités en accompagnant les jeunes au fil de 5 étapes bien identifiées.

- Tout d'abord, des séances de présentation et de sensibilisation aux concours des grandes Écoles de la Culture et de leurs débouchés a permettant de répondre à l'inégalité d'accès à l'information.
- La seconde est la préparation aux concours d'entrée aux grandes Ecoles à travers un format adapté pour chaque programme Égalité des Chances (stages, ateliers ou classes préparatoires).
- Ensuite nous accompagnons l'élève dans ses études à la fois financièrement par des bourses spécifiques aux programmes (études, logement, matériel, etc) mais par de l'aide au logement et en intégrant le Réseau de la Fondation Culture & Diversité qui lui permettra de bénéficier de visites et sorties culturelles gratuites.
- Également, nous les accompagnons à l'insertion professionnelle sous différentes actions : ateliers professionnels, offres d'emplois, réseau professionnel, aide à la diffusion et aide à la création avec des résidences.
- Enfin, il était important que nous puissions engager les jeunes professionnels de la Fondation Culture & Diversité en leur permettant de redonner après avoir reçu en partageant leur expérience et en transmettant leurs compétences aux plus jeunes générations.

## Les résultats

C'est fort des résultats des enquêtes effectuées auprès de nos élèves et anciens élèves, des grandes Écoles partenaires et des professeurs de lycées que l'impact des actions de la Fondation Culture & Diversité menées depuis 15 ans peut être évalué.

Tout d'abord, 92% des élèves jugent que l'étape d'information et de sensibilisation est déterminante dans leur choix d'orientation vers des études artistiques et culturelles,

89% des élèves se sentent à même de réussir les concours après les programmes Égalité des Chances contre 40% auparavant.

Les taux de réussite aux concours des élèves accompagnés par la Fondation sont très largement supérieurs aux moyennes nationales sur tous les programmes.

L'aide financière est indispensable pour 54% des élèves qui indiquent qu'ils n'auraient pas pu suivre leurs études sans cette aide, 77% se sentent mieux préparés à la recherche d'emploi grâce à l'accompagnement à l'insertion professionnelle.

Enfin, l'engagement des jeunes professionnels pour les jeunes générations est considéré à 100% comme bénéfique pour l'apport et la transmission en compétence.

L'évaluation de l'impact positif de nos actions est possible par le suivi et la relation de proximité qui se noue entre les élèves, anciens élèves et la Fondation Culture & Diversité.

# FONDATION CULTURESPACES

Public bénéficiaire	Enfants fragilisés par la maladie, le handicap ou la précarité sociale, âgés de 5 à 12 ans
Date de création	2009
Forme juridique	Fondation abritée
Secteur d'activité	Éducation et culture
Nombre d'établissements	1
Nombre de salariés	3



Fondation Culturespaces / Stéphanie Tétu et Fondation Culturespaces / Studio des Fleurs - François Reinhart

## LE BESOIN

Aujourd'hui, les territoires ciblés par notre Fondation concentrent toujours de profondes inégalités sociales, économiques mais aussi culturelles alors même que l'accès à la culture et la pratique artistique dès le plus jeune âge est fondamental dans l'épanouissement, le développement et la construction de la personnalité de l'enfant.

En ce sens, l'accès à l'Éducation Artistique et Culturelle (EAC) est donc un facteur puissant pour l'égalité des chances : elle développe un regard sensible et critique sur le monde, mais aussi des compétences émotionnelles et non cognitives comme la capacité d'expression orale et d'observation, l'imagination, l'esprit critique et analytique, le sens de l'écoute, l'estime de soi... tout autant de compétences pouvant être réinvesties dans le parcours scolaire et individuel, en soutien et prolongement de l'enseignement des fondamentaux et dans l'éducation citoyenne de l'enfant.

La crise liée à la Covid-19 a amplifié les inégalités déjà existantes engendrant des répercussions à long terme sur la scolarité<sup>(1)</sup> et la santé psychique<sup>(2)</sup> des enfants. Dans ce contexte, il est plus que jamais nécessaire de remettre au cœur des enjeux éducatifs, l'EAC comme instrument puissant au service d'une éducation de qualité, l'égalité des chances et du vivre-ensemble.

## La solution

Nos programmes d'EAC reposent sur une approche pédagogique innovante et ludique, adaptée aux besoins de chaque enfant.

Ils ont pour objectif de leur faire découvrir un univers culturel, de créer des liens de proximité avec leur patrimoine et d'éveiller leur créativité tout en favorisant les apprentissages.

Structurés en plusieurs étapes, et grâce à l'intervention de nos médiatrices sur les temps scolaires et périscolaires, nos programmes constituent un vrai parcours interactif en conjuguant :

- un temps d'acquisition de connaissances grâce à un atelier pédagogique dans la structure bénéficiaire (étape 1) pour donner aux enfants les clés de lectures nécessaires afin de préparer le temps de visite du site culturel (étape 2) ;
- puis un temps créatif de pratique et d'expression artistique dans la structure bénéficiaire (étape 3) ;
- et enfin un temps de partage et de restitution nécessaire pour valoriser les productions des enfants et favoriser à la fois l'implication des encadrants (enseignants, éducateurs, personnel soignant etc.) et le lien parent-enfant (étape 4).

Chaque étape de nos programmes permet de faire des connexions avec plusieurs disciplines fondamentales (le français, les mathématiques, l'histoire, la géographie etc.). Les enfants apprennent ainsi autrement tout en s'amusant.

## Les résultats

Chaque année, la Fondation intervient à l'échelle nationale au sein de 4 régions (Ile-de-France, Sud, Occitanie, Nouvelle-Aquitaine) auprès de 12 000 enfants.

Un cadre logique avec des indicateurs précis a été développé pour chacun de nos programmes afin d'évaluer les résultats attendus :

- développement de nouvelles connaissances, aptitudes et compétences individuelles au service de la réussite scolaire ;
- rencontre avec un artiste, découverte d'un site culturel ou patrimonial ;
- éveil de l'expression artistique et la créativité des enfants par des activités pratiques ;
- changements dans les pratiques culturelles des enfants et leurs familles ;
- amélioration de l'approche pédagogique de l'enseignant en EAC.

(1) Étude Direction DEPP du Ministère de l'Éducation nationale, 2021  
(2) Avis rendu le 6 juillet 2021 par le Haut Conseil de la santé publique.

# INSTITUT CURIE

Public bénéficiaire	La science et les patients atteints du cancer
Actions réparties	Sur tout le territoire
Date de création	27/05/1921
Forme juridique	FRUP
Secteur d'activité	Recherche, soins, enseignement
Nombre d'établissements	Un ensemble hospitalier, un centre de recherche et le siège de la Fondation, répartis sur 3 sites : Paris, Saint-Cloud et Orsay
Nombre de salariés	3 713



## LE BESOIN

À l'origine de près de 10 millions de décès en 2020, le cancer demeure l'une des principales causes de mortalité dans le monde. Selon les derniers rapports du CIRC et de l'OMS, le nombre de cas de cancer pourrait augmenter de 60 % dans les deux prochaines décennies, avec les pays en développement comme principales sources de nouveaux cas. En 2018, il y avait 4,2 millions de nouveaux cas de cancers en Europe et on estime qu'en 2030, il y en aura 22 millions, c'est-à-dire le double du chiffre de 2012.

La lutte contre le cancer nécessite donc, encore aujourd'hui, de poursuivre pleinement le continuum entre la recherche et les soins pour permettre un développement des innovations au bénéfice des patients et/ou une amélioration des connaissances scientifiques.

## La solution

Fondation privée reconnue d'utilité publique habilitée à recevoir des dons et des legs, l'Institut Curie peut, grâce au soutien de ses donateurs, favoriser les découvertes et ainsi améliorer les traitements et la qualité de vie des malades.

L'Institut Curie, depuis maintenant 100 ans, contribue pleinement à la lutte contre le cancer et plus largement au développement de l'innovation scientifique.

L'ensemble des activités menées par l'Institut Curie lui permettant de remplir ses grandes missions (Recherche - Soins et Enseignement) avec un ensemble hospitalier de pointe en cancérologie réparti sur trois sites (Paris, Orsay et Saint-Cloud) et un centre de recherche de renommée internationale où plus de 1 100 chercheurs travaillent répartis dans 86 équipes de recherche.

## Les résultats

D'années en années, l'Institut Curie fait progresser la recherche en matière de lutte contre le cancer.

Aujourd'hui, on guérit 80% des enfants, 60% des femmes et 50% des cancers de l'homme.

Les progrès actuels pour ceux qui ne guérissent pas encore viendront de la médecine personnalisée, du portrait moléculaire des tumeurs, de l'aide de l'intelligence artificielle et des Big data.

Des progrès majeurs sont en cours et l'innovation fait aujourd'hui partie intégrante du parcours de soin.

L'Institut Curie contribue depuis plus de 100 ans, à améliorer et à faire fleurir l'espoir contre le cancer.

# FONDATION GIACOMETTI

Public bénéficiaire	Tout public
Date de création	10/12/2003
Forme juridique	FRUP
Secteur d'activité	Culture
Nombre d'établissements	1
Nombre de salariés	20

FONDATION-  
GIACOMETTI



En bas : vue d'exposition – En haut : vue d'un atelier de sculpture.

## LE BESOIN

Au-delà du besoin général de culture pour enrichir nos vies, la Fondation Giacometti répond statutairement aux besoins suivants centrés sur l'œuvre d'Alberto Giacometti :

- conserver l'importante collection d'œuvres issue de la collection de l'artiste et de son épouse ;
- la défendre contre la contrefaçon et le faux ;
- soutenir la recherche et la production de connaissance sur l'œuvre ;
- diffuser cette œuvre et ce savoir auprès de divers publics : historiens de l'art, artistes, grand public, publics éloignés de l'art...

## La solution

Pour répondre à ce besoin, la Fondation Giacometti, pour l'essentiel :

- organise des sessions d'authentification des œuvres attribuées à Alberto Giacometti dans le cadre du Comité Giacometti ;
- lutte contre la circulation de contrefaçon et de faux sur le marché de l'art ;
- organise des expositions dans son propre espace (l'Institut Giacometti - 75014) et hors les murs, dans des musées partenaires ;
- conçoit des programmations culturelles (des spectacles d'arts vivants, par exemple), artistiques (des ateliers, par exemple) et scientifiques (des colloques, des journées d'études) pour accompagner les expositions ;
- publie des ouvrages consacrés à l'œuvre d'Alberto Giacometti.

## Les résultats

Les résultats de ces actions sont :

- le passage, devant le comité d'experts Giacometti, de centaines d'œuvres attribuées à l'artiste et la délivrance des avis correspondants (avis d'authenticité ou de contrefaçon) ;
- la tenue annuelle de quatre expositions hors les murs et de quatre expositions à l'Institut Giacometti ;
- la publication de huit catalogues d'exposition par an et d'ouvrages indépendants ;
- la diffusion de l'œuvre d'Alberto Giacometti auprès du public ;
- la mise en contact avec l'art de publics éloignés.

# FONDATION ILDYS

Public bénéficiaire	Les enfants et les adultes qui ont besoin de soins, les personnes en situation de handicap et les personnes âgées, les enfants et leurs familles, les personnes en situation de précarité
Actions réparties	En région Bretagne
Date de création	01/01/2014
Forme juridique	FRUP
Secteur d'activité	Sanitaire, médico-social, social
Nombre d'établissements	14
Nombre de salariés	1 400



## LE BESOIN

La Fondation ILDYS a pour ambition de proposer un véritable parcours de soin et d'accompagnement à tous les âges de la vie. La Fondation ILDYS intervient sur de nombreuses thématiques, à l'instar de la personne en situation de handicap, de la petite enfance et du grand âge. Ces populations déjà très fragilisées nécessitent la recherche de solutions innovantes, en adéquation avec les pathologies, une prise en charge de qualité ainsi qu'un accès aux soins pour les patients les plus vulnérables et les moins mobiles. C'est dans ce contexte que s'inscrit une démarche de prise en charge de prévention et de soins bucco-dentaires des personnes âgées et des personnes en situation de handicap, hébergées dans les établissements médico-sociaux du département du Finistère.

Pour ces patients à haut risque de dénutrition, la santé bucco-dentaire est primordiale pour maintenir des apports alimentaires suffisants. La réponse apportée doit combiner la mobilisation des ressources médicales et paramédicales, les échanges pluridisciplinaires, un accès facilité, une prise en charge personnalisée, des soins adaptés, une technologie avancée et mobilisable ainsi qu'une tarification adaptée tout en resserrant le maillage territorial finistérien.

## La solution

La Fondation ILDYS entreprend des démarches innovantes, notamment en matière de recherche, pour améliorer la qualité de la prise en charge des patients et des usagers (aides techniques...), pour accompagner les proches aidants, pour s'adapter à l'évolution des besoins de la population (hébergement, nutrition...). La Fondation ILDYS a d'ailleurs inscrit la recherche et l'innovation dans son projet stratégique et s'est dotée d'un service dédié.

La problématique des soins bucco-dentaires des patients vulnérables a trouvé son dénouement dans le déploiement, en partenariat avec les filières de santé bucco-dentaire et les acteurs locaux et territoriaux, du BREIZH BUCCO BUS, unité mobile dédiée, aménagée et équipée tel un cabinet dentaire.

Le recrutement d'un praticien et d'une assistante dentaire, le déploiement et la formation de référents dentaires dans les établissements médico-sociaux appuyés par les technologies de la télémédecine, contribuent au dépistage, à la prévention et au soin des pathologies buccodentaires sur le territoire finistérien, en lien avec le service d'odontologie du CHRU de Brest.

Financé en partie par l'article 51 de la loi de financement de la sécurité sociale de 2018 dont la devise est « Expérimenter et innover pour mieux soigner », ce projet s'inscrit parfaitement dans une démarche d'innovation d'accessibilité et organisationnelle à destination des patients les plus fragiles.

## Les résultats

Le BREIZH BUCCO BUS, livré en juillet 2021, son exploitation depuis octobre 2021 et la motivation des équipes, nous confirment que le cabinet dentaire mobile est dimensionné et équipé pour accueillir les personnes âgées et les personnes en situation de handicap.

Malgré la situation sanitaire, en six mois d'existence, le bus a permis de soigner près de 620 résidents et 720 rendez-vous ont été honorés sur 11 établissements.

En parallèle, la formation des référents bucco-dentaires a permis de lancer une dynamique autour de l'hygiène buccodentaire dans les établissements médico-sociaux.

Parmi les perspectives envisagées, la Fondation ILDYS prévoit en 2022 la formation de 70 référents supplémentaires aux 90 déjà formés, le lancement des dépistages buccodentaires et 1500 rendez-vous bucco-dentaires dans le bus.



# FONDATION KPMG

Public bénéficiaire	Collaborateurs, jeunes issus de QPV, entrepreneurs cibles (femmes, réfugiés statutaires, entrepreneurs issus de QPV, entrepreneurs sociaux), planète, lycéens de formation professionnelles issus des QPV/ZRR.
Date de création	2007
Forme juridique	Fondation d'entreprise
Secteur d'activité	Inclusion des jeunes issus des quartiers prioritaires, entrepreneuriat inclusif dans les territoires, environnement
Nombre d'établissements	220 bureaux KPMG en France
Nombre de salariés	8 + 1300 actifs mobilisés pour les projets de la fondation



## LE BESOIN

Une consultation a été menée par KPMG avec des proviseurs et professeurs volontaires de 4 lycées professionnels de la Seine-Saint-Denis pour identifier les besoins en termes d'insertion professionnelle et de réussite éducative.

Les besoins d'accompagnement sont nombreux car les jeunes ressentent un sentiment d'échec après avoir été orientés dès la fin de la 3<sup>e</sup> :

Ils ont choisi cette formation par dépit et non par choix, ils manquent de motivation et de confiance en eux, ils trouvent la formation et le diplôme peu valorisants, ils ont trop peu d'informations sur les métiers ou ils ne savent pas où les chercher, ils ont peu de connaissances sur le fonctionnement de l'entreprise, ils ont des difficultés à trouver des stages intéressants dans leur département, ils ont peu d'espoir quant à leur avenir et peu de visibilité sur les perspectives.

Une expérimentation du programme a été lancée avec 4 lycées pilotes du département du 93 pour définir les contours du programme Lycées de la réussite.

En 2008, le programme est lancé à Roubaix et à Marseille et un accord-cadre fut signé avec le ministre de l'Éducation nationale et le Président de KPMG pour déployer l'expérimentation sur l'ensemble du territoire puis renouvelé en 2014.

## La solution

L'objectif des Lycées de la Réussite, créé en 2007, est de favoriser l'égalité des chances et la réussite éducative des jeunes issus des QPV, tout en ouvrant leur champ des possibles.

Les programmes proposés par la Fondation permettent aux lycéens et étudiants accompagnés de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise et ses codes, de développer leurs soft skills afin de renforcer leur employabilité, tout en gagnant confiance en eux. Le programme coconstruit avec les lycées partenaires est constamment adapté aux réalités du terrain.

Les Lycées de la Réussite comportent deux volets regroupant plusieurs types d'interventions :

- L'insertion professionnelle : parrainage de classes par les collaborateurs, coaching en développement personnel par des coaches professionnels, rencontres métiers, journées découverte de l'entreprise, stages, etc.
- L'insertion socio-culturelle : dotations à des projets pédagogiques défendus par les élèves devant un jury de collaborateurs, bourses d'urgence, soutien à des projets éducatifs, citoyens ou culturels, grâce à des associations partenaires.

## Les résultats

Les Lycées de la Réussite réunissent en 2022 38 établissements professionnels partenaires en France : 2250 jeunes bénéficient du programme.

Son impact positif sur les jeunes est multiple : l'ouverture du champ des possibles par la découverte du monde de l'entreprise, le développement personnel et la création d'un premier réseau, permettent aux étudiants d'aller au-delà des plafonds de verre.

Les Lycées de la réussite apportent également des externalités positives pour l'entreprise. Le programme participe à renforcer la diversité des talents à travers l'accueil de stagiaires et d'alternants, et répond ainsi à un besoin en recrutement tout en renforçant les pratiques inclusives.

Le programme contribue à changer le regard sur les jeunes issus des QPV, à mieux comprendre les problématiques sociales rencontrées par ces jeunes et à valoriser leur parcours. Il favorise le développement des soft skills des salariés engagés (transmission, management, curiosité, adaptabilité...).

Cette réussite repose sur la création de lien et la coopération entre des acteurs privés, publics et la société civile désirent travailler ensemble pour une société plus inclusive.

# INSTITUT PASTEUR

Public bénéficiaire	Grand public, donateurs, légataires, et communauté médicale et scientifique
Actions réparties	Sur tout le territoire
Date de création	04/06/1887
Forme juridique	FRUP
Secteur d'activité	Recherche biomédicale
Nombre d'établissements	2 sites (Rue du Docteur Roux et Rue de Charenton)
Nombre de salariés	2 802 dont 60 % de cadres de recherche, ingénierie ou santé



© Institut Pasteur - François Gardy - Thomas Lang.

## LE BESOIN

L'Institut Pasteur est un centre de recherche biomédicale de renommée internationale créé à l'initiative de Louis Pasteur et dont la mission est la lutte contre les maladies, en France et dans le monde.

L'Institut Pasteur développe ses activités dans quatre domaines :

- recherche,
- santé publique,
- formation
- développement des applications de la recherche.

## La solution

Leader mondial reconnu dans le domaine des maladies infectieuses, de la microbiologie et de l'immunologie, l'Institut Pasteur se consacre à l'étude de la biologie du vivant (molécules, cellules, tissus, organismes vivants, relations microbes/hôtes).

Ses travaux portent ainsi sur les maladies infectieuses émergentes (Covid-19, Ebola, Zika...), la résistance aux antimicrobiens, certains cancers, les maladies neurodégénératives (Alzheimer, Parkinson...) et les pathologies de la connectivité cérébrale (autisme, dépression...).

Pour renforcer l'excellence de ses recherches, l'Institut Pasteur dispose et développe un environnement technologique de très haut niveau, comme en nano-imagerie, en biologie computationnelle et intelligence artificielle.

L'Institut Pasteur est membre du Pasteur Network, un réseau mondial de 33 membres sur les cinq continents, qui contribuent à l'amélioration de la santé humaine.

## Les résultats

Depuis sa création il y a plus de 130 ans, l'Institut Pasteur et son réseau international ont permis le développement et la découverte de nouveaux moyens de diagnostic, de traitement et de prévention des maladies graves comme la rage.

Rappelons, pour mémoire, la découverte du bacille de la peste et du premier traitement contre la diphtérie, la sérothérapie, tous deux en 1894, le vaccin contre la tuberculose (BCG) et les vaccins contre la diphtérie et le tétanos dans les années 1920, la mise au point d'un vaccin contre la poliomyélite en 1955 et l'identification du virus du sida en 1983.

À côté de ces avancées majeures pour la médecine et la santé publique, ont eu lieu des contributions de premier ordre en recherche fondamentale, dont, en 1961, celles de François Jacob et Jacques Monod sur l'expression des gènes, impliquant la découverte de l'ARN messager qui, 60 ans plus tard, a permis en un temps record le développement de vaccins contre la Covid-19.

Dix chercheurs travaillant au sein de l'Institut Pasteur ont reçu le prix Nobel de médecine, les derniers en 2008 à titre de reconnaissance de leur découverte en 1983 du virus de l'immunodéficience humaine (VIH) responsable du sida.

# FONDATION PARTAGE ET VIE

Public bénéficiaire	Personnes âgées, personnes en situation de handicap
Actions réparties	Sur tout le territoire
Date de création	2001
Forme juridique	FRUP
Secteur d'activité	Médico-social et sanitaire
Nombre d'établissements	124
Nombre de salariés	plus de 6400



Reconnue d'utilité publique



En bas : EHPAD Aubais – En haut : Le Versoud.

## LE BESOIN

Dans le secteur des EHPAD les difficultés de recrutement sont structurelles et elles ont été aggravées par la crise sanitaire. Or les besoins vont croissant du fait de la démographie et de l'arrivée des baby-boomers dans le grand âge. Les métiers au service de la personne âgée dépendante sont mal connus et peu considérés. Dans ce contexte, il y a un fort besoin de les revaloriser. Depuis 2019, Partage et Vie met en place un management dit responsabilisant. Les objectifs poursuivis par ce changement sont les suivants :

- répondre au besoin de sens au travail, renforcer la motivation et la cohésion d'équipe
- améliorer significativement le service au résident grâce une meilleure prise en compte de ses besoins.
- renforcer l'attractivité et fidéliser les professionnels, diminuer l'absentéisme

Pour cela, Partage et Vie développe une expérience pilote de management responsabilisant et d'équipes autonomes.

## La solution

Ce modèle de management existe dans d'autres organisations. Inspiré du modèle dit de Buurtzorg, il a été d'abord mis en place par l'ASAPAD, le service à domicile de Partage et Vie dans le Nord.

À partir de 2021, des équipes autonomes ont été créées à la maison d'accueil spécialisée Le Havre de Galadriel (Loos-lez-Lille). Quatre EHPAD des Hauts-de-France sont en cours de déploiement. Les directeurs d'établissement ont été accompagnés dans leur management par un consultant spécialisé en changement des organisations.

La mise en place d'une équipe projet de terrain a été ensuite la première étape concrète. Son rôle est de faire un état des lieux, de définir les priorités et de fixer le cadre de l'autonomie pour les équipes. Puis les équipes autonomes – définies comme un ensemble de professionnels qui s'engagent individuellement et collectivement à apporter le meilleur accompagnement aux résidents d'un secteur dédié- ont été déployées. Elles se réunissent régulièrement pour réajuster leur organisation et améliorer leurs pratiques.

Chaque équipe agit dans le cadre de la réglementation, des valeurs de l'établissement, de la faisabilité technique et économique des actions proposées et des rôles répartis, dans le respect, entre collègues.

## Les résultats

Les collaborateurs deviennent force de proposition au quotidien et sont impliqués dans les prises de décision qui concernent leur équipe, notamment le recrutement.

Ce modèle de management permet de personnaliser davantage l'accompagnement de chaque résident et de mieux respecter son rythme de vie. Les professionnels expriment un plus grand bien-être et davantage de motivation.

Travailler au sein d'une même équipe facilite la communication et l'organisation. Les premiers résultats montrent une baisse de l'absentéisme et une plus grande facilité à recruter sur des postes en CDI.

Le déploiement est accompagné par plusieurs formations. Par exemple, « Passer de la posture de manager à celle de coach » qui permet d'acquérir une prise de recul propice à une meilleure animation des équipes.

# FONDATION JEAN-JACQUES LAFFONT

Public bénéficiaire	Chercheurs, étudiants, décideurs
Date de création	2007
Forme juridique	Fondation de coopération scientifique
Secteur d'activité	Recherche en sciences économiques et sociales
Nombre d'établissements	1
Nombre de salariés	100



## LE BESOIN

Il est demandé aux scientifiques d'éclairer, de former et d'accompagner les citoyens et les décideurs, afin de rendre leurs comportements et leurs décisions plus efficaces et plus durables.

Or, les enjeux socio-économiques contemporains, de plus en plus globaux et complexes, demandent des outils d'analyse et de compréhension très perfectionnés, et aucune science ne peut à elle seule appréhender l'immensité des conséquences de ces interactions.

Les approches quantitatives permettent de simplifier le complexe pour le rendre compréhensible et aussi de bâtir des ponts entre les sciences. En bâtissant un projet scientifique et pédagogique autour de ces enjeux, TSE contribue au renforcement du bien commun et à la meilleure marche du monde.

La Fondation Jean-Jacques Laffont – TSE pilote un écosystème qui compte une école composante de l'Université, une unité mixte de recherche en économie et deux fondations abritées (recherche partenariale et recherche en sciences sociales).

Son objectif principal est de porter et d'implémenter le projet scientifique et stratégique de l'ensemble. Ce qui passe par la capacité de TSE à attirer les meilleurs chercheurs et les meilleurs étudiants et à leur proposer des conditions de travail et d'études les plus proches des meilleurs standards mondiaux.

## La solution

Cette capacité à être attractive pour mieux servir le bien commun passe par la mise en œuvre de moyens complémentaires à ceux apportés par nos tutelles publiques (Université Toulouse 1 Capitole, CNRS, INRAE et EHESS).

Améliorer les conditions de recherche (support à la recherche, budgets dédiés, bourses, ...) et d'études (meilleur encadrement, insertion professionnelle renforcée, contenus à la pointe des connaissances) passe par la mobilisation de moyens financiers nouveaux.

Ainsi, la Fondation pilote des levées de fonds, publiques (réponses à des appels à projets, français et européens) et privées (recherche partenariale et fundraising), emploie des experts qui viennent renforcer l'impact de nos chercheurs et améliorer l'accueil de nos étudiants et gère des équipements partagés.

## Les résultats

Depuis sa création, la Fondation TSE a :

- constitué un capital de 120 millions d'euros (via deux levées de fonds), dont les intérêts du capital contribuent à environ un tiers du budget annuel de fonctionnement ;
- hissé son centre de recherche en économie dans le top 10 mondial (dans le top 30 avant), s'est placé comme le 1<sup>er</sup> centre de recherche en économie d'Europe continentale en production et distinctions scientifiques (top 10 avant) ;
- créé un école d'économie au sein de l'Université Toulouse 1 Capitole, qui va bientôt se transformer en « grand établissement » grâce à l'appui du MESRI.

# FONDATION VINCENT VAN GOGH ARLES

Public bénéficiaire	Tout public
Date de création	08/07/2010
Forme juridique	FRUP
Secteur d'activité	Culture
Nombre d'établissements	1
Nombre de salariés	42

FONDATION  
VINCENT  
VAN GOGH  
ARLES



## LE BESOIN

Vincent van Gogh est une figure incontournable de l'art du XX<sup>e</sup> siècle. À ce jour, son influence perdure auprès des artistes et son œuvre exerce un magnétisme sans précédent sur le public. C'est à Arles qu'il produisit entre février 1888 et mai 1889 – soit seulement quinze mois – ses plus beaux chefs-d'œuvre. Néanmoins aucun d'entre eux n'a été conservé dans la cité romaine. Inaugurée en avril 2014, la Fondation Vincent van Gogh Arles rend un juste hommage à son œuvre tout en explorant son impact dans la création actuelle. La relation à l'art contemporain est inscrite dans le principe de la Fondation depuis sa conception. La mise en perspective de la peinture du maître hollandais avec l'œuvre d'artistes contemporains est destinée à faire apparaître un dialogue fertile, tourné vers le questionnement et la réflexion.

## La solution

Tout au long de l'année, grâce aux partenariats établis avec des collections publiques et privées, la Fondation présente une ou plusieurs toiles de Vincent Van Gogh en regard d'œuvres d'artistes contemporains – tels Roni Horn, David Hockney, Urs Fischer ou Alice Neel. Sont également exposés les maîtres qui l'ont inspiré, Jean-François Millet et Adolphe Monticelli en premier lieu.

Outre ces expositions monographiques ou thématiques, la Fondation met en lumière les évolutions culturelles et techniques contemporaines de Van Gogh, les affinités de ce dernier avec d'autres artistes et expressions artistiques, lors de symposiums.

La médiation et la programmation pédagogiques sont au cœur des préoccupations de la Fondation qui accompagne les différents publics à travers des visites, des activités créées sur mesure ainsi que des ateliers dédiés aux élèves des établissements scolaires d'Arles et des alentours.

La boutique de la Fondation, pensée comme un lien lumineux, coloré et mouvant entre le bâtiment d'origine et son aménagement contemporain, accueille le visiteur dans cette vive clarté si chère à Van Gogh.

La Fondation exauce aujourd'hui son vœu de créer à Arles un lieu de réflexion, de production artistique et de dialogue fertile entre créateurs.

## Les résultats

La fréquentation annuelle de la Fondation se situe en moyenne autour de 100 000 visiteurs (à l'exception des années 2020 et 2021 en raison de la crise sanitaire) dans une ville qui compte environ 52 000 habitants.



## PANORAMA DES FONDATIONS ET FONDS DE DOTATION OPÉRATEURS

CE PREMIER PANORAMA A POUR OBJECTIF DE MIEUX FAIRE CONNAÎTRE LES FONDS DE DOTATION ET FONDATIONS OPÉRATEURS



**509 FONDATIONS OPÉRATRICES**  
6600 FONDATIONS ET FONDS DE DOTATION

**82% DE FRUP**

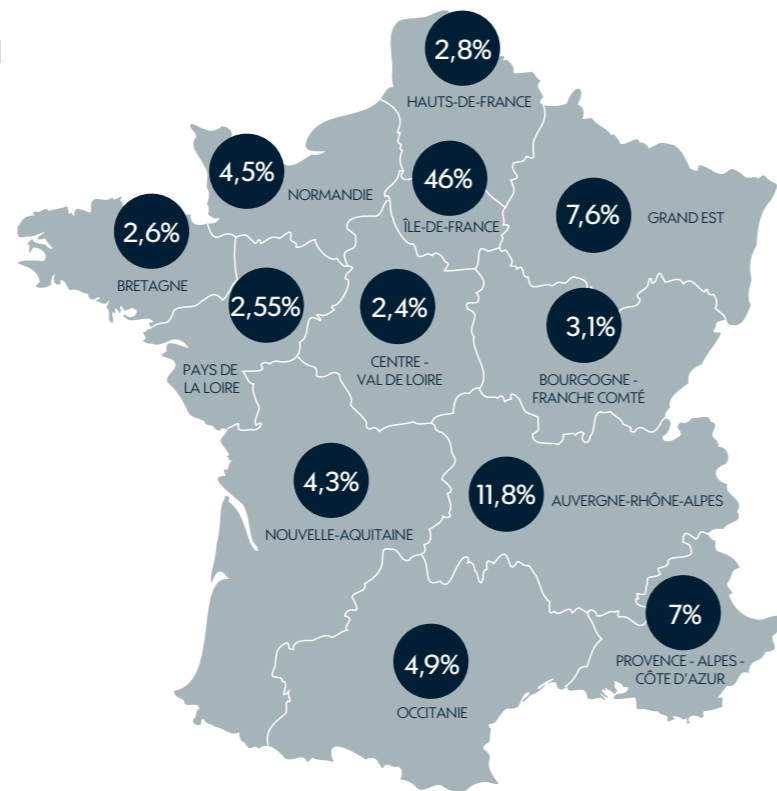
PRÈS DE **120 000 SALARIÉS**  
PORTÉS PAR LES FONDATIONS ET FONDS OPÉRATEURS SUR UN TOTAL DE 123 000

**10,9 MILLIARDS D'€**  
ENGAGÉS PAR LES FONDATIONS ET FONDS OPÉRATEURS EN 2021

**78% DU BUDGET**  
DU SECTEUR

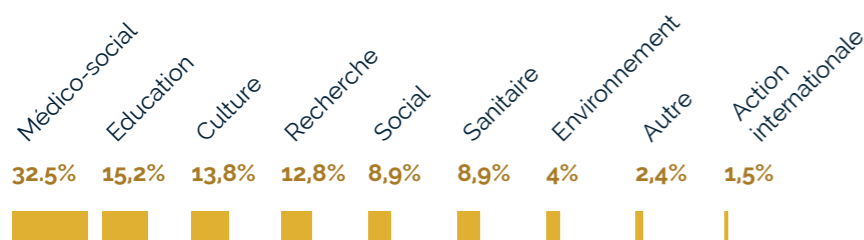
SUR **14 MILLIARDS D'€**  
ENGAGÉS PAR L'ENSEMBLE DU SECTEUR DES FONDATIONS ET FONDS DE DOTATION EN 2021

**60%** DES STRUCTURES OPÉRATRICES ONT ÉTÉ CRÉÉES AVANT 2000



Répartition géographique des fondations opératrices en France en 2022

### LES PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITÉS



## REMERCIEMENTS

Nous remercions les membres du comité de pilotage du cycle de travail sur les fondations opératrices : Catherine Schwartz et Stéphane Dauge.

Nous remercions également toutes les fondations ayant accepté de partager leur témoignage pour ce Panorama inédit :

- La Fondation Apprentis d'Auteuil
- La Fondation ARHM
- La Fondation COS Alexandre Glasberg
- La Fondation Culture et Diversité
- La Fondation Culturespaces
- L'institut Curie
- La Fondation Giacometti
- La Fondation Ildys
- La Fondation d'entreprise KPMG
- L'institut Pasteur
- La Fondation Partage et Vie
- La Fondation TSE Jean Jacques Laffont
- La Fondation Van Gogh Arles





Centre Français des Fonds et Fondations – 34 bis, rue Vignon 75009 Paris, France  
[www.centre-francais-fondations.org](http://www.centre-francais-fondations.org)

