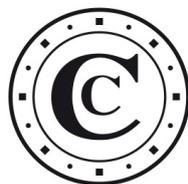


Cour des comptes



# FONDATION AGIR CONTRE L'EXCLUSION

Exercices 2013 à 2017

Organisme bénéficiant de dons



# Sommaire

<b>MODALITÉS D'ÉLABORATION DU RAPPORT .....</b>	<b>5</b>
<b>SYNTHÈSE .....</b>	<b>9</b>
<b>DÉCLARATION DE NON-CONFORMITÉ .....</b>	<b>13</b>
<b>RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>15</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>17</b>
<b>CHAPITRE I UN MODÈLE ORIGINAL EN FORTE ÉVOLUTION.....</b>	<b>19</b>
<b>I - UN RÔLE PRÉCURSEUR DANS LA MOBILISATION DES ENTREPRISES CONTRE L'EXCLUSION, UNE INTERVENTION DEVENUE PROGRESSIVEMENT DE PLUS EN PLUS LARGE ET DIVERSIFIÉE .....</b>	<b>19</b>
A - À sa création, un organisme principalement d'alerte et de sensibilisation des entreprises .....	19
B - À partir de 2010, un net changement de positionnement .....	20
C - Une traduction statutaire en 2013 de l'élargissement du périmètre et des modalités d'intervention .....	21
<b>II - LES SPÉCIFICITÉS DES MODES ACTUELS D'INTERVENTION DE LA FACE .....</b>	<b>21</b>
A - Un financement très majoritairement assuré par le mécénat des projets menés en propre par la Fondation .....	21
B - Une croissance très rapide des fondations abritées .....	22
C - Le développement d'un réseau d'entités tierces, essentiellement des clubs locaux d'entreprises .....	23
<b>CHAPITRE II UNE SITUATION FINANCIÈRE REMETTANT EN CAUSE LE STATUT DE FONDATION RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE.....</b>	<b>25</b>
<b>I - UNE PRÉSENTATION DES COMPTES MASQUANT LA RÉALITÉ DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA FONDATION .....</b>	<b>25</b>
A - Une présentation des comptes de la Fondation faisant masse de la fondation abritante et des fondations abritées .....	25
B - Une présentation des produits d'exploitation ne permettant pas d'apprécier la part des dons ouvrant droit à un avantage fiscal parmi les ressources de la FACE.....	28
C - Au passif du bilan, une absence de mention de la dotation statutaire à partir de 2015 .....	29
<b>II - UNE DÉGRADATION DE LA SITUATION FINANCIÈRE JUSQU'EN 2016 REMETTANT EN CAUSE L'EXISTENCE DE LA FACE COMME FONDATION RECONNUE D'UTILITÉ PUBLIQUE.....</b>	<b>30</b>
A - De 2013 à 2016, une dégradation de l'exploitation et du résultat .....	30
B - À partir de 2015, une mobilisation de la trésorerie des fondations abritées pour éviter la rupture de paiement.....	31
C - Des actifs dangereusement surévalués .....	33
D - Au passif, des fonds propres en forte diminution, une dotation intégralement consommée .....	37
<b>III - UNE ABSENCE D'ALERTE PAR LE COMMISSAIRE AUX COMPTES.....</b>	<b>42</b>
<b>CHAPITRE III DES DÉFAILLANCES DANS LA GOUVERNANCE ET LA GESTION À L'ORIGINE DE PRATIQUES ANORMALES POUR UNE FRUP .....</b>	<b>45</b>
<b>I - DE SÉRIEUSES DÉFAILLANCES D'ORGANISATION .....</b>	<b>45</b>
A - Un conseil d'administration qui n'a pas rempli pleinement son rôle.....	45
B - Une mise en place encore incomplète d'un dispositif de maîtrise des risques .....	46
C - Une mise en place récente du suivi de l'émission des reçus fiscaux.....	48

---

<b>II - UN MANQUE D'ENCADREMENT DE LA GESTION DES PROJETS CONDUITS PAR LA FONDATION .....</b>	<b>48</b>
A - Une sélection des projets longtemps trop peu formalisée .....	48
B - Une qualité de pilotage et d'évaluation des projets très inégale.....	49
C - Des pratiques difficilement conciliables avec les exigences d'indépendance et de désintéressement d'une FRUP .....	53
<b>III - UN DÉFAUT DE RIGUEUR PRÉJUDICIALE DANS LA CRÉATION ET LE SUIVI DES FONDATIONS ABRITÉES.....</b>	<b>55</b>
A - Une obligation de compte rendu très insuffisante .....	56
B - Un retour financier, par le biais de fondations abritées, profitant aux entreprises à l'origine de leur création, selon une pratique discutable .....	58
<b>ANNEXES .....</b>	<b>61</b>
<b>RÉPONSE DE L'ORGANISME CONCERNÉ.....</b>	<b>81</b>

## Modalités d'élaboration du rapport

En application des dispositions des articles L. 111-9 et L. 111-10 du code des juridictions financières, la Cour des comptes exerce deux missions à l'égard des organismes bénéficiant de dons :

- pour les ressources collectées auprès du public, elle en contrôle le compte d'emploi afin de vérifier la conformité des dépenses engagées aux objectifs poursuivis par l'appel public à la générosité ;

- pour les dons qui ouvrent droit à un avantage fiscal, elle vérifie la conformité des dépenses financées par ces dons aux objectifs de l'organisme bénéficiaire.

**Ces contrôles ont pour particularité de porter sur des fonds privés**, alors que la plupart des autres missions de la Cour concernent l'emploi de deniers publics.

La procédure et les pouvoirs d'investigation de la Cour sont définis par le code des juridictions financières (article R. 143-28). Comme pour les autres contrôles, la procédure est collégiale et contradictoire ; elle peut comporter l'audition des dirigeants de l'organisme (article L. 143-0-2). Les observations définitives de la Cour sont publiées (article R. 143-18) et la réponse du représentant légal de l'organisme y est annexée. Celui-ci doit communiquer les observations définitives de la Cour au conseil d'administration et à l'assemblée générale de l'organisme lors de la première réunion qui suit (article L. 143-2).

**Lorsque la Cour atteste de la non-conformité des dépenses financées par les dons** aux objectifs de l'appel public à la générosité ou aux objectifs de l'organisme dans le cas de dons ouvrant droit à un avantage fiscal, elle assortit son rapport d'une déclaration explicite en ce sens (article L. 143-2 et article D. 143-29). Cette déclaration est transmise au ministre chargé du budget et aux présidents des commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat. Elle est rendue publique. En application des dispositions de l'article 1378 *octies* du code général des impôts, le ministre chargé du budget peut, par arrêté publié au Journal officiel, suspendre de tout avantage fiscal les dons, legs et versements effectués au profit de l'organisme visé dans la déclaration. Dans le cas contraire, il adresse un rapport motivé au premier président de la Cour des comptes et aux présidents des commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat.

\*

\* \*

Dans le cadre d'une enquête demandée en décembre 2017, en application du 2° de l'article 58 de la loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances, par la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire de l'Assemblée nationale sur la dépense fiscale relative au **mécénat des entreprises**, la formation interchambres réunissant les première, troisième et cinquième chambres de la Cour des comptes, constituée à cet effet le 7 mars 2018, a procédé au contrôle de la Fondation reconnue d'utilité publique Agir contre l'exclusion (FACE)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Trois fondations de statut distinct et œuvrant dans des secteurs différents ont été contrôlées : la Fondation du patrimoine (créée par la loi), la Fondation Agir contre l'exclusion (fondation reconnue d'utilité publique) et la Fondation d'entreprise Louis Vuitton, de manière à illustrer concrètement les formes que peut prendre le mécénat des entreprises.

Une brève synthèse de ce contrôle, effectué en application de l'article L. 111-10<sup>2</sup> du code des juridictions financières et portant sur les exercices 2013 à 2016, a été insérée dans la communication remise à la commission des finances de l'Assemblée nationale le 15 novembre 2018, intitulée « Le soutien public au mécénat des entreprises, un dispositif à mieux encadrer »<sup>3</sup>.

Au regard des premiers constats de la Cour et dans la perspective de la publication d'un rapport spécifique consacré à la FACE, la formation interchambres a décidé d'étendre son contrôle à l'exercice 2017 afin d'apprécier l'évolution de la situation de la Fondation, le président de cette dernière ayant fait état, lors de son audition, d'un rétablissement de sa situation financière et de la mise en place de procédures en vue de mieux maîtriser son activité.

Le présent rapport fait donc suite à une double procédure contradictoire. Un premier relevé d'observations provisoires, portant sur les exercices 2013 à 2016, a été adressé à M. Mestrallet, président de la Fondation, le 25 juillet 2018. Celui-ci a répondu le 12 septembre 2018 et a été auditionné par la formation interchambres le 2 octobre 2018<sup>4</sup>. Un second relevé d'observations provisoires, élargi à 2017, a ensuite été transmis au président de la Fondation le 29 avril 2019. Ce dernier a répondu le 27 mai 2019 sans solliciter de nouvelle audition.

Le projet de rapport a été délibéré le 17 juin 2019 par la formation interchambres précitée de la Cour des comptes, présidée par M. Durrleman, président de chambre maintenu, et composée de M. Guaino, M. Clément, Mme Périn, M. Soubeyran, conseillers maîtres, et M. Blanchard-Dignac, conseiller maître en service extraordinaire, le rapporteur général de la formation commune étant M. Duboscq, conseiller maître, les rapporteurs MM. Racine, de Nicolay, conseillers maîtres, et M. Huiban conseiller référendaire, M. Clément étant contre-rapporteur.

Il a ensuite été examiné le 23 juillet 2019 par le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de M. Migaud, Premier président, M. Briet, Mme Moati, M. Morin, Mme Pappalardo, rapporteure générale du comité, MM. Andréani et Terrien, Mme Podeur, présidents de chambre, et Mme Hirsch de Kersauson, Procureure générale, entendue en ses avis.

À la suite de cet examen, le projet de publication établi par la Cour des comptes a été transmis à M. Mestrallet, président de la Fondation Agir contre l'exclusion, par le Premier président, en application des dispositions de l'article R. 143-18 du code des juridictions financières.

Le président de la Fondation a transmis le 16 septembre 2019 une réponse jointe en annexe et a été auditionné à sa demande le 24 septembre 2019.

Le présent rapport, qui fait suite à l'audition de la Fondation et à sa réponse écrite, a été délibéré le 24 septembre 2019 par la formation interchambres présidée par M. Durrleman, président de chambre maintenu, et composée de M. Clément, Mme Périn, conseillers maîtres, et M. Blanchard-Dignac, conseiller maître en service extraordinaire, le rapporteur étant M. de Nicolaÿ, conseiller maître, et M. Clément étant contre-rapporteur.

<sup>2</sup> L'article L. 111-10 dispose que la Cour « peut contrôler, dans des conditions fixées par un décret en Conseil d'État, la conformité entre les objectifs des organismes bénéficiant de dons ouvrant droit à un avantage fiscal et les dépenses financées par ces dons, lorsque le montant annuel de ceux-ci excède un seuil fixé par un décret en Conseil d'État [153 000 €] ».

<sup>3</sup> Cour des comptes, *communication à la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire de l'Assemblée nationale, Le soutien public au mécénat des entreprises, un dispositif à mieux encadrer*, novembre 2018, disponible sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr).

<sup>4</sup> Une audition du président de la FACE dans le cadre de la contradiction portant sur le relevé d'observations provisoires relatif à l'enquête sur la dépense fiscale de mécénat des entreprises a également eu lieu le 30 octobre 2018.

Le 4 octobre 2019, le comité du rapport public et des programmes, composé de M. Migaud, Premier président, Mme Moati, Mme Pappalardo, rapporteure générale, M. Andréani, M. Terrien, Mme Podeur, M. Charpy, présidents de chambre, Mme Latare, présidente de section, Mme Hirsch de Kersauson, procureure générale, entendue en ses avis, a pris acte de ces modifications.

\*  
\*\*

Les rapports de la Cour des comptes portant sur les organismes contrôlés au titre des articles L. 111-9 et L. 111-10 du code des juridictions financières sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour des comptes et des chambres régionales et territoriales des comptes : [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr).



## Synthèse

La Fondation Agir contre l'exclusion (FACE) a été créée en 1993 à l'initiative de Mme Martine Aubry, convaincue que les entreprises pouvaient assumer un rôle actif dans l'insertion des personnes en difficulté. Mme Aubry a fédéré à cet effet autour d'elle treize grands groupes français. Une dotation statutaire de 34 MF, soit 5,18 M€, a été constituée en vue d'obtenir la reconnaissance d'utilité publique, attribuée par décret du 18 février 1994.

À compter de 2008, la FACE a été présidée par M. Gérard Mestrallet, président de GDF-Suez, devenu Engie.

Originellement, la FACE apparaît plus comme un organisme de réflexion, d'alerte et de mobilisation que comme un opérateur conduisant lui-même des actions de nature à lutter, sur le terrain, contre l'exclusion.

Vingt ans après sa création, la Fondation a adopté en 2013 une modification de ses statuts qui l'autorise à accueillir des fondations abritées.

Sur les exercices 2013 à 2017, sur lesquels a porté le contrôle de la Cour, la FACE a essentiellement joué le rôle d'une fondation opératrice, selon trois modalités : des projets menés en propre ; des projets conduits par les fondations abritées ; enfin des projets mis en œuvre par l'intermédiaire d'entités tierces, essentiellement des clubs locaux d'entreprises, structures associatives indépendantes. Les fondations abritées constituent désormais l'axe majeur de la dynamique d'activités de la FACE. En septembre 2018, elle revendiquait 73 fondations sous égide.

Faute de s'être accompagnée d'une structuration adaptée en termes de maîtrise des risques financiers et juridiques, la multiplication des projets portés par la FACE s'est apparentée à une fuite en avant dangereuse.

### **Des dépenses non conformes aux objectifs poursuivis par la Fondation**

Entre 2013 et 2016, la Fondation a connu une forte augmentation de ses charges d'exploitation (+ 218 %), supérieure à celle de ses produits d'exploitation (+ 172 %). Le résultat net est passé d'un excédent limité à 0,13 M€ en 2013 à une perte de - 2,5 M€ en 2016. Il est redevenu légèrement positif en 2017 (+ 0,06 M€), avant de se détériorer fortement à nouveau en 2018 (- 0,64 M€).

La situation de la trésorerie s'est, dans ces conditions, révélée structurellement tendue, comme le soulignent, exercice après exercice, les procès-verbaux du bureau du conseil d'administration, qui en attribuent la cause principale aux décalages observés dans les versements du Fonds social européen (FSE), principal bailleur public de la FACE. Dans les faits, ce sont plutôt les difficultés rencontrées pour obtenir d'une part le remboursement des avances faites aux clubs d'entreprises et, d'autre part, les versements des entreprises mécènes, qui constituent l'origine principale de la dégradation de la situation de trésorerie de la Fondation.

Dans ces conditions, la Fondation a mobilisé les fonds disponibles des fondations abritées, sans accord formalisé de leur comité de gestion, au lieu de les placer à leur bénéficiaire, comme il eût été normal.

En dépit d'une certification sans réserves de ses comptes annuels, une présentation comptable peu conforme sur de nombreux points au principe de prudence a masqué cette dégradation de la situation financière de la FACE. Plusieurs créances liées à des versements attendus au titre du FSE ont été en particulier inscrites en produits à recevoir sur la seule base du dépôt d'un projet et d'une demande de financement correspondante. Elles ont dû être annulées lorsque les projets ont été rejetés par les instances gestionnaires du FSE. Il en est résulté des pertes exceptionnelles de près de 1,9 M€ en 2016 et de 0,6 M€ en 2017, cette dernière perte étant de surcroît constatée très tardivement, non dans les comptes de l'exercice 2016 où la notification de ce refus a été portée à la connaissance de la FACE, mais dans ceux de l'exercice suivant.

Du fait de la dégradation continue des résultats entre 2013 et 2016, les fonds propres de la Fondation ont diminué de 82 % et auraient été presque réduits à néant si la perte mentionnée ci-dessus avait été enregistrée dans les comptes 2016, comme il se devait. Le redressement esquissé en 2017 ne s'est pas confirmé en 2018.

De ce fait, la dotation statutaire d'un montant de 5,18 M€, non consommable comme il est de règle pour les fondations reconnues d'utilité publique, n'est plus garantie par des éléments de l'actif du bilan d'un montant au moins équivalent. De manière significative, le bilan ne fait plus mention de la dotation statutaire depuis 2015. Malgré les mises en garde récurrentes du ministère de l'intérieur, la FACE a, de fait, entièrement dépensé sa dotation dont l'intangibilité représente pourtant son fondement constitutif et la condition même de sa reconnaissance d'utilité publique. Les dépenses exposées par la FACE entre 2013 et 2017 qui ont été financées sur la dotation se révèlent ainsi non conformes à l'objectif statutaire premier de la Fondation qui est la préservation de cette dotation non consommable, apportée à cet effet exclusif par les entreprises fondatrices comme garantie de sa pérennité et de sa reconnaissance d'utilité publique.

À ce jour, la FACE s'est fixé seulement l'objectif de la reconstituer « au plus tard dans quatre ans ». C'est cependant l'existence même de la FACE en tant que fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) qui est aujourd'hui remise en cause, ainsi que sa capacité d'action dès lors que le ministère du travail considère qu'elle ne peut recevoir de nouvelles subventions du FSE tant que la dotation n'est pas rétablie.

En l'absence d'approbation avant la fin de l'exercice 2019 par le conseil d'administration de la reconstitution intégrale de la dotation sur la base d'engagements fermes et formalisés de contribution par les fondateurs statutaires et, le cas échéant, de nouveaux fondateurs, assortis d'un échéancier précis et rapproché de versements, il appartiendra au ministre de l'intérieur de tirer les conséquences qu'impose cette situation en engageant la procédure de retrait de la reconnaissance d'utilité publique et de dissolution de la Fondation.

Par ailleurs, l'examen des dépenses a conduit à mettre en question la conformité de certaines d'entre elles au caractère désintéressé qui est celui d'une FRUP. Il en va ainsi notamment des versements effectués entre 2014 et 2017, pour un montant global de 1,3 M€, à une quarantaine d'associations d'une même commune, sur des fonds versés par Serge Dassault, ancien maire, titulaire d'un mandat électif national, la sélection des bénéficiaires étant effectuée

par la mairie de Corbeil-Essonnes et non par la FACE. Il en va également de même de pratiques de retour financier, par le biais de fondations abritées, au profit des entreprises à l'origine de la création de celles-ci, pratiques qui apparaissent très discutables au regard des règles qui garantissent l'indépendance de décision et d'action d'une fondation reconnue d'utilité publique par rapport à ses fondateurs et donateurs et susceptibles de remettre en cause le caractère de non-lucrativité de ses actions.

Ces constats conduisent la Cour à attester, en application des dispositions de l'article L. 143-2 du code des juridictions financières, que les dépenses financées par la Fondation Agir contre l'exclusion n'ont pas été conformes aux objectifs poursuivis par la Fondation pour les exercices 2013 à 2017.

Lorsque la Cour atteste de la non-conformité des dépenses financées par les dons aux objectifs de l'appel public à la générosité ou aux objectifs de l'organisme dans le cas de dons ouvrant droit à un avantage fiscal, elle assortit son rapport d'une déclaration explicite en ce sens (article L. 143-2 et article D. 143-29). Cette déclaration est transmise au ministre chargé du budget et aux présidents des commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat. Elle est rendue publique. En application des dispositions de l'article 1378 *octies* du code général des impôts, le ministre chargé du budget peut, par arrêté publié au Journal officiel, suspendre de tout avantage fiscal les dons, legs et versements effectués au profit de l'organisme visé dans la déclaration. Dans le cas contraire, il adresse un rapport motivé au premier président de la Cour des comptes et aux présidents des commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat.

\*

Par ailleurs, le contrôle de la Cour a révélé de multiples défaillances dans la gouvernance, l'organisation et la gestion de la Fondation.

### **Une gouvernance souffrant de nombreuses faiblesses**

En dehors du collège des fondateurs et de celui des représentants du réseau des clubs locaux, dont l'assiduité aux réunions est satisfaisante, le conseil d'administration est marqué par l'instabilité des représentants de l'État. Ces derniers connaissent une forte rotation, liée notamment à la spécificité qu'en dehors du ministre de l'intérieur, représenté par un fonctionnaire de son administration, les quatre autres ministres – ministre chargé du travail et de l'emploi, ministre chargé des affaires sociales, ministre chargé des questions relatives à la ville, ministre chargé du logement – le sont par un membre de leur cabinet. Ce choix s'est avéré très préjudiciable pour l'exercice par l'État du rôle de surveillance et de contrôle qui lui incombe.

Par ailleurs, les membres du collège des personnalités qualifiées n'ont pas été désignés au cours de la période, si ce n'est la nomination d'une personne en octobre 2017, la Fondation le justifiant par les perspectives de rapprochement avec une association<sup>5</sup>, qui n'a finalement pas abouti.

---

<sup>5</sup> Association IMS-Entreprendre pour la Cité.

### **Des méthodes de gestion inappropriées**

La FACE n'a que très tardivement engagé en 2017 une démarche de formalisation de ses procédures de gestion, tant en matière de délégation de pouvoir, d'engagement de dépenses que de suivi des reçus fiscaux, alors même qu'elle connaissait un développement rapide.

L'examen d'un échantillon significatif de projets conventionnés et de fondations abritées (représentant deux-tiers des versements reçus sur la période au titre du mécénat) fait ressortir que la Fondation ne s'est pas organisée pour suivre convenablement les projets, comme elle le devait, qu'il s'agisse de leur instruction, de leur réalisation et de leur évaluation. La procédure dédiée de sélection et de pilotage n'a été réellement structurée qu'en 2017. Le choix est principalement dicté par les financements apportés par des entreprises mécènes ou le FSE, ainsi que par les sollicitations d'acteurs publics (ministères sociaux, grandes collectivités territoriales) comme privés (entreprises). Les bilans de réalisation des actions, souvent de qualité médiocre, parfois inexistant, n'ont pas permis d'apprécier les résultats de l'ensemble des projets examinés. Certains apparaissent modestes au regard des montants engagés. En outre, le choix de multiplier les projets portés par des fondations abritées ne s'est pas accompagné d'une réflexion suffisante sur les conditions de suivi et de contrôle de l'activité de ces dernières, exposant ainsi la FACE, dans certains cas, à des risques juridiques et de gestion.

Enfin, il est apparu que les relations entre la FACE et Engie sont marquées par une certaine confusion des rôles, préjudiciable à l'indépendance de décision et d'action de la Fondation.

## Déclaration de non-conformité

L'article L. 111-10 du code des juridictions financières dispose que la Cour des comptes « peut contrôler, dans des conditions fixées par un décret en Conseil d'État, la conformité entre les objectifs des organismes bénéficiant de dons ouvrant droit à un avantage fiscal et les dépenses financées par ces dons, lorsque le montant annuel de ceux-ci excède un seuil fixé par un décret en Conseil d'État<sup>6</sup> ».

Conformément à ces dispositions, la Cour des comptes a contrôlé la conformité entre les objectifs de la Fondation reconnue d'utilité publique Agir contre l'exclusion (FACE) – la lutte contre l'exclusion, la discrimination et la pauvreté – et les dépenses financées à partir de dons ouvrant droit à un avantage fiscal, qui représentent 70 % des ressources de la Fondation.

L'article L. 143-2 du code des juridictions financières dispose que « Lorsque la Cour des comptes atteste [...] de la non-conformité des dépenses financées par les dons ouvrant droit à un avantage fiscal aux objectifs de l'organisme, elle assortit son rapport d'une déclaration explicite en ce sens. Cette déclaration est transmise au ministre chargé du budget et aux présidents des commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat. Elle est rendue publique ».

À l'examen des comptes de la Fondation reconnue d'utilité publique Agir contre l'exclusion pour les exercices 2013 à 2017, la Cour atteste que, dans la limite de ses investigations et des informations dont elle dispose, les dépenses financées par cette Fondation à partir des dons ouvrant droit à un avantage fiscal n'ont pas été conformes, pour ces exercices, aux objectifs poursuivis, pour les motifs suivants :

- les dépenses exposées par la Fondation sur la période 2013-2017 et imputées sur la dotation constitutive ont eu pour effet de consommer intégralement celle-ci, contrevenant par là-même à l'objectif de pérennité de la Fondation assigné à cette dotation ;
- des dépenses ont été mises en évidence dont le caractère désintéressé n'est pas établi et qui, en conséquence, ne peuvent être considérées comme conformes aux objectifs poursuivis par la Fondation.

---

<sup>6</sup> Seuil actuellement fixé à 153 000 €.



## Récapitulatif des recommandations

1. Faire approuver par le conseil d'administration de la FACE avant la fin de l'exercice 2019 la reconstitution intégrale de la dotation statutaire sur la base d'engagements fermes et formalisés de contribution des fondateurs d'origine de la FACE, et, le cas échéant, de nouveaux fondateurs, assortis d'un échéancier précis et rapproché de versements ; à défaut, engager la procédure de retrait de la reconnaissance d'utilité publique et de dissolution de la Fondation.
2. Engager une réforme statutaire du conseil d'administration, en substituant la désignation d'un ou plusieurs commissaires du gouvernement à la présence de membres de droit constitués de représentants de ministres.
3. Mettre en place un dispositif rigoureux et complet de maîtrise des risques, incluant les volets financiers, opérationnels et déontologiques, notamment au regard du respect des principes de gestion désintéressée, par la formalisation des procédures (délégations de pouvoir, engagement de dépenses, sélection des projets) et le déploiement d'un contrôle et d'un audit internes (en particulier, par la création d'un comité d'audit).
4. Effectuer systématiquement une évaluation prévisionnelle des projets et une mesure de leurs résultats.
5. Mettre en place une procédure de présentation systématique par les fondations abritées de bilans détaillés de leurs actions.



## Introduction

La Fondation Agir contre l'exclusion (FACE) a été créée en 1993 par treize grands groupes français<sup>7</sup>, réunis à l'initiative de Mme Martine Aubry, sous la forme d'une fondation reconnue d'utilité publique (FRUP) dont les statuts ont été approuvés par décret du 18 février 1994.

À ce titre, ses fondateurs lui ont apporté une dotation statutaire non consommable, d'un montant de 34 MF<sup>8</sup>, par des versements en cinq annuités (jusqu'au 31 décembre 1997), de deux fois 11 240 000 F, une fois 9 520 000 F, et deux fois 1 000 000 F.

Mme Aubry a assumé la présidence de la Fondation jusqu'en 1997. Lui a succédé M. Antoine Guichard, président du groupe Casino, jusqu'en 2008. Depuis lors, la FACE est présidée par M. Gérard Mestrallet, président de GDF-Suez, devenu Engie. La qualité de ses fondateurs, l'implication de ses présidents successifs et l'originalité de son projet ont conféré à la FACE une forte notoriété dans le paysage des fondations à caractère social.

En effet, la FACE a fait le choix, audacieux lors de sa création, d'assurer l'interface entre les entreprises et les pouvoirs publics et de chercher à rapprocher les acteurs de la lutte contre l'exclusion autour de projets communs, notamment dans le domaine de l'insertion par l'emploi.

Originellement, la FACE apparaît cependant bien plus comme un organisme de réflexion, d'alerte et de mobilisation que comme un opérateur conduisant lui-même des actions de nature à lutter, sur le terrain, contre l'exclusion.

Vingt ans après sa création, la Fondation a connu, en 2013, une triple évolution<sup>9</sup> : la lutte contre l'exclusion est étendue à celle contre la discrimination et la pauvreté ; la création de relais territoriaux est encouragée (clubs d'entreprises, structures locales sous forme d'associations) ; enfin, la FACE se voit autorisée à accueillir des fondations abritées.

Bien que la dimension d'organe d'évaluation et de recherche reste citée en premier dans les statuts, la FACE joue depuis lors essentiellement le rôle d'une fondation opératrice, selon trois modalités : des projets menés en propre par la fondation abritante, des projets conduits par les fondations abritées, enfin des projets mis en œuvre par l'intermédiaire d'entités tierces, essentiellement des clubs locaux d'entreprises.

Pour la FACE, les fondations abritées constituent l'axe majeur de son développement : en septembre 2018, elle indiquait avoir ratifié ou créé soixante-treize fondations sous égide.

Pour gérer cette triple évolution, ses effectifs sont passés de 14,4 personnes en équivalent temps plein (ETP) en 2013 à 45,35 en 2017.

---

<sup>7</sup> Ces entreprises sont : Casino, Club Méditerranée, AXA, Danone, Fimalac, Engie, Havas, Péchiney, RATP, Renault, Darty, Sodexo, LCL. Elles ont été rejointes par Manpower en 2002, AG2R La Mondiale en 2007 et Dassault en 2016.

<sup>8</sup> Soit 5 183 266,59 €.

<sup>9</sup> Cf. arrêté du 16 décembre 2013 du ministre de l'intérieur.

Entre 2013 et 2017, des versements de mécènes ouvrant droit à un avantage fiscal, quasi intégralement des entreprises, sont intervenus pour soutenir très majoritairement les projets engagés par la FACE, en direct ou par ses fondations abritées. En 2017, ces versements se sont élevés à 9,6 M€, représentant 64 % des ressources de la Fondation. Il est à souligner à cet égard qu'au titre de l'article 238 *bis* du code général des impôts, les versements effectués par des entreprises au bénéfice d'œuvres d'intérêt général bénéficient d'un régime fiscal très incitatif. Ils peuvent en effet s'imputer directement sur l'impôt sur les sociétés dû à hauteur de 60 % de leur montant et dans la limite de 5 pour mille du chiffre d'affaires de l'entreprise mécène.

Dans ce contexte, la Cour a vérifié, en application de l'article L. 111-10 du code des juridictions financières, la conformité des dépenses financées par les dons ouvrant droit à avantage fiscal aux objectifs de la Fondation sur les exercices 2013 à 2017.

Le présent rapport s'attache à cet effet à présenter dans un premier temps la démarche originale de la FACE (chapitre I), puis analyse sa situation financière (chapitre II) avant d'examiner sa gouvernance et sa gestion (chapitre III).

# Chapitre I

## Un modèle original en forte évolution

### I - Un rôle précurseur dans la mobilisation des entreprises contre l'exclusion, une intervention devenue progressivement de plus en plus large et diversifiée

#### A - À sa création, un organisme principalement d'alerte et de sensibilisation des entreprises

L'objectif initial de la Fondation, novateur à l'époque, était de mobiliser les entreprises en faveur de l'innovation et l'inclusion sociales par des initiatives en propre ou le soutien actif à des projets de lutte contre toutes les formes d'exclusion, en mobilisant les entreprises en relation avec les associations, les collectivités territoriales et l'État.

Aux termes de l'article 1<sup>er</sup> de ses statuts, dans leur version originelle, la Fondation avait en effet pour objet de : contribuer à faire de la lutte contre l'exclusion un enjeu majeur de la société ; mobiliser les acteurs économiques, sociaux et institutionnels autour des questions de l'exclusion ; favoriser le développement d'actions contre l'exclusion dans les domaines de l'emploi, du logement, de la santé, des quartiers en difficulté ; apporter un appui à tous ceux qui agissent contre l'exclusion et qui sont préoccupés par son évolution ; contribuer à la définition et à l'évaluation des méthodologies relatives à la lutte contre l'exclusion.

Tels qu'ils résultaient de ces statuts, les modes d'action de la Fondation mettaient l'accent sur la conduite de travaux d'évaluation<sup>10</sup> et de recherche, de publications sur l'exclusion et les moyens de la combattre, d'organisation de manifestations pour informer et mobiliser le public et les acteurs sociaux, économiques et institutionnels. L'attribution de concours individuels pour des actions exemplaires était cependant également prévue<sup>11</sup>.

La FACE apparaît ainsi originellement comme un organisme principalement de sensibilisation et de mobilisation plutôt que comme un acteur conduisant directement par lui-même des actions de terrain contre l'exclusion.

---

<sup>10</sup> « À la demande des différents acteurs (État, collectivités locales, entreprises, associations), elle réalise des évaluations d'actions déjà engagées et des études préalables à la mise en œuvre de nouvelles initiatives » (article 2).

<sup>11</sup> « Elle attribue des concours individuels au montage et à la réalisation d'actions exemplaires » (article 2).

## B - À partir de 2010, un net changement de positionnement

En 2010, le conseil d'administration de la FACE a adopté un plan quinquennal de développement autour de cinq axes<sup>12</sup> : l'affirmation d'un « grand mouvement social des entreprises », l'objectif étant d'augmenter de plus de 50 % le nombre d'entreprises partenaires ; le développement des structures territoriales, avec un objectif de doublement et d'ouverture à l'international ; l'accentuation de l'innovation sociale en lien avec les entreprises, avec la définition de cinq domaines d'activités stratégiques ; la transformation du modèle économique et de développement de la FACE, avec, dans ce cadre, la transformation de la Fondation en fondation abritante ; la mise en place d'un conseil d'orientation<sup>13</sup>.

### Fondation abritante, fondation abritée

Une fondation reconnue d'utilité publique dite abritante peut être habilitée par ses statuts à accueillir des fondations particulières dites abritées ou sous égide. Ces dernières consistent en l'affectation par une ou plusieurs personnes physiques ou morales d'un don, un legs ou d'une donation au bénéfice d'une œuvre déterminée d'intérêt général et sans but lucratif entrant dans le périmètre strict des missions de la fondation abritante. Une fondation abritée ne dispose pas de la personnalité morale, celle-ci appartenant à la fondation abritante à laquelle elle est liée par une convention qui définit ses objectifs et son fonctionnement. La fondation abritante gère pour le compte des fondateurs de la fondation abritée les biens qu'ils lui ont confiés. La fondation abritée bénéficie des avantages fiscaux et patrimoniaux de la fondation qui l'abrite, notamment la capacité à recevoir des dons de particuliers et d'entreprises, des legs et des donations.

En octobre 2015, un « bilan synthétique » du plan a été présenté au conseil d'administration (procès-verbal du 29 octobre 2015). Il y est notamment fait état des résultats suivants : objectif de doublement du nombre d'entreprises dépassé (2 400 en 2009 ; 5 150 fin 2014) ; multiplication des coopérations institutionnelles ; dépassement du nombre de structures territoriales (24 en 2010 ; 77 en 2014, dont 54 clubs) ; engagements de six contrats CIFRE (conventions industrielles de formation par la recherche) pour renforcer les approches méthodologiques de lutte contre l'exclusion ; augmentation de 500 % en cinq ans des produits du siège (0,9 M€ en 2010 ; 4,9 M€ en 2014), avec une diminution de la part des fonds publics (2/3 des ressources du siège en 2010 et 1/3 en 2014) ; création de sept fondations abritées au 31 décembre 2014 ; mise en place du conseil d'orientation ; 200 000 bénéficiaires chaque année (60 000 en 2009).

<sup>12</sup> Cf. procès-verbaux des conseils d'administration des 18 octobre 2013 et 13 mars 2014.

<sup>13</sup> Selon un courrier du président du conseil d'administration en date du 14 février 2013, ce conseil d'orientation avait pour vocation de « donner [...] la parole à l'ensemble des partenaires, publics, privés, associatifs de la Fondation ». Cependant, les pièces transmises n'attestent pas du fonctionnement effectif de ce conseil depuis 2015. Par ailleurs, ni les statuts, ni les deux règlements intérieurs successifs ne mentionnent sa mission et ses modalités de fonctionnement.

Un nouveau plan de développement 2015-2017, triennal, a alors été arrêté par le conseil. Il part des cinq axes du précédent plan et y ajoute un sixième relatif à la recherche de « l'excellence opérationnelle » qui est « *apparue comme indispensable pour répondre aux attentes internes, à la volonté de contractualisation avec le Réseau et à la satisfaction des parties prenantes externes* »<sup>14</sup>. Il n'apparaît pas s'accompagner de nouveaux objectifs quantitatifs.

### **C - Une traduction statutaire en 2013 de l'élargissement du périmètre et des modalités d'intervention**

Une modification majeure des statuts a été effectuée en 2013, en vue de mener une triple évolution : la première a consisté à élargir le périmètre thématique de la Fondation en étendant la lutte contre l'exclusion à celle contre la discrimination et la pauvreté ; la seconde a transformé la FACE en fondation abritante ; la troisième a consisté en « *la création de clubs locaux d'entreprises ou de structures territoriales sous la forme d'associations en accord avec les collectivités locales* »<sup>15</sup>.

À travers cette évolution majeure de ses statuts, la FACE a entendu changer de dimension en élargissant fortement son périmètre et ses modalités d'intervention.

## **II - Les spécificités des modes actuels d'intervention de la FACE**

Devenue fondation opératrice, la FACE dispose aujourd'hui de trois modalités d'action. Des projets sont menés en propre par la fondation abritante ; d'autres sont conduits par les fondations abritées ; d'autres enfin sont réalisés par l'intermédiaire d'entités tierces, essentiellement des clubs locaux d'entreprises, organisés sous la forme de structures associatives indépendantes.

### **A - Un financement très majoritairement assuré par le mécénat des projets menés en propre par la Fondation**

Dans la période sous revue, la Fondation a connu une forte dynamique des projets qu'elle gère en propre.

Les projets conduits en direct par la Fondation sont principalement financés par du mécénat d'entreprises. Entre 2013 et 2017, ces apports représentent 70 % des ressources de la Fondation, les 30 % restant étant apportés par les pouvoirs publics (État, collectivités territoriales, fonds européens).

Jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2017 et la création de comités de développement, d'engagement et de surveillance, la sélection des projets n'était pas formalisée et était principalement dictée par les financements apportés par des entreprises mécènes ou le Fonds social européen (FSE), ainsi que par les sollicitations d'acteurs publics (ministères sociaux, grandes collectivités

---

<sup>14</sup> Cf. procès-verbal du conseil d'administration du 29 octobre 2015.

<sup>15</sup> Cf. article 2 des statuts.

territoriales), le tout sans évaluation méthodique *a priori* et au risque de choix purement opportunistes (cf. *infra* chapitre III).

## **B - Une croissance très rapide des fondations abritées**

Les fondations abritées constituent désormais un axe majeur du développement de la FACE. Devenue fondation abritante, elle indique s'être appuyée sur ce nouveau levier statutaire selon le principe « un projet, une fondation sous égide », et ce, de manière à faciliter et à encourager le mécénat des entreprises en mettant en œuvre des procédures souples pour la création de fondations abritées, le tout en permettant aux entreprises de choisir librement leurs objectifs et modes d'action au sein d'un champ très vaste.

Elle a ainsi mis en place un processus d'accueil de fondations sous égide en deux étapes – la ratification et la création – qui se concluent toutes deux par une décision du conseil d'administration. La ratification reconnaît la conformité de l'objet de la fondation en gestation à celui de la FACE, mais seule sa création par la fondation abritante *via* une convention lui donne son existence. Celle-ci est décidée selon des délais variables, liés au degré de maturation du projet, de quelques mois à plusieurs années, aucune limite temporelle n'étant fixée.

Aux termes du règlement intérieur de la FACE, approuvé le 9 février 2016 par le ministre de l'intérieur, les fondations abritées par la FRUP sont de deux types : avec dotation non consommable ou sans dotation. Dans la pratique, il ressort des documents produits par la FACE<sup>16</sup> que les fondations abritées par elle ont été constituées sans dotation. Ce sont donc des fondations de flux, moins contraignantes en termes d'apports financiers originels.

La FACE a défini cinq critères pour apprécier les projets de fondations abritées, définis de manière très ouverte de sorte que toutes les fondations ratifiées ou créées à ce jour ont répondu à au moins deux d'entre eux :

- contribuer à faire de la prévention et la lutte contre l'exclusion, la discrimination et la pauvreté un enjeu majeur pour notre société en développant un plaidoyer en ce sens ;
- mobiliser les acteurs économiques avec les acteurs sociaux et institutionnels autour des questions de l'exclusion, la discrimination et la pauvreté ;
- favoriser le développement d'actions contre l'exclusion, la discrimination et la pauvreté au sein des entreprises, en faveur de l'emploi, à l'école, dans la vie quotidienne et pour les territoires ;
- apporter un appui à tous ceux qui agissent contre l'exclusion et qui sont préoccupés par son évolution ;
- contribuer à la recherche méthodologique et l'innovation sociale sur la lutte contre l'exclusion, la discrimination et la pauvreté.

---

<sup>16</sup> Cf. procès-verbal du conseil d'administration du 5 octobre 2017.

L'objet de certaines fondations abritées apparaît cependant à la marge des missions statutaires de la FACE, même en retenant une acception large de celles-ci. En témoigne l'objet de quatre fondations ratifiées ou créées : « soutenir les artistes musicaux en Afrique, rapprocher les peuples et mettre en œuvre un modèle de musique équitable en Afrique avec la création d'une plate-forme digitale collaborative et une cité de la musique à Abidjan »<sup>17</sup> ; « soutenir les démarches innovantes au service du développement durable, de lutte contre les dérèglements climatiques, des transformations sociétales, de l'encouragement à une création artistique porteuse de messages positifs » ; « agir pour une inclusion européenne renforcée et une meilleure compréhension de l'Europe à partir d'un réseau régional de radios innovantes » ; « favoriser le déploiement territorial et intergénérationnel pour l'émergence des innovations répondant aux mutations sociétales à travers une chaire de la "convivance" ».

Par ailleurs, la FACE a étendu son action à l'international. Or, les statuts n'évoquent pas ce champ d'action et n'ont pas été modifiés en conséquence.

Cette stratégie a conduit à une croissance très soutenue du nombre de fondations abritées puisque, fin septembre 2018, la FACE indiquait avoir ratifié ou créé 73 fondations abritées en moins de cinq ans, parmi lesquelles 41 fondations créées et 28 ratifiées mais non encore créées, et quatre ratifiées mais dont le projet de création serait d'ores et déjà abandonné.

La présentation de cette activité par la Fondation souffre ainsi d'une certaine confusion entre le nombre de fondations ratifiées et créées, voire, parmi ces dernières, avec celles ayant une activité effective (projets en cours, charges et produits). Ainsi, au 31 décembre 2017, le montant global des ressources des fondations abritées (3,1 M€) était concentré sur un nombre limité d'entre elles<sup>18</sup>.

## **C - Le développement d'un réseau d'entités tierces, essentiellement des clubs locaux d'entreprises**

Comme cela a été précisé ci-dessus, l'action de la FACE ne se limite pas à l'activité de son siège francilien. En effet, la FACE recouvre aussi un réseau d'entités locales agréées ou conventionnées par la FRUP, soit 52 clubs d'entreprises (associations loi 1901, dont trois à l'international), 17 antennes, cinq structures régionales, cinq structures de médiation sociale dédiées, quatre structures d'insertion et trois sociétés par actions simplifiée (Faceaemploi.tv, Lucie et Lemon Aide).

La FACE affirme ainsi rassembler aujourd'hui plus de 6 150 entreprises (contre 2 400 en 2010) de toutes tailles et travailler en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes concernées par sa mission d'utilité publique (institutions, associations, personnalités qualifiées, chercheurs, etc.). Ce réseau s'appuierait sur 474 collaborateurs permanents, 360 volontaires du service civique et plus de 10 000 salariés d'entreprises engagés bénévolement sur les territoires au profit de 295 000 bénéficiaires répartis sur 426 sites.

---

<sup>17</sup> Lors de la contradiction, la direction générale des finances publiques a indiqué que l'objet de cette fondation abritée « ne semble correspondre à aucune des activités éligibles au régime fiscal du mécénat à l'étranger ». Elle précise à cet égard que les activités à l'étranger éligibles au bénéfice des dispositions des articles 200 et 238 bis du code général des impôts doivent s'inscrire dans la promotion de la diffusion de la culture française (littérature et cinéma en langue française, musique, peinture, architecture appartenant au patrimoine culturel de la France).

<sup>18</sup> Selon le rapport du commissaire aux comptes, cinq d'entre elles sur les vingt-neuf créées à cette date représentaient 55,6 % du montant des ressources de l'ensemble des fondations abritées.

En termes financiers, toujours selon la Fondation, l'ensemble des fonds mobilisés par le réseau représenterait aujourd'hui 34 M€, dont les deux tiers issus du mécénat, soit un montant de ressources bien supérieur à celui qui apparaît dans ses états financiers (14,9 M€ de produits en 2017), l'absence de combinaison des comptes ne permettant pas toutefois une vision financière d'ensemble précise.

---

## CONCLUSION

---

*À sa création en 1993, la FACE avait pour ambition de mener une démarche originale visant à développer les synergies entre le public et le monde des entreprises au service de l'innovation et de l'inclusion sociales à travers essentiellement le financement et l'évaluation de projets menés par des tiers.*

*Par la suite, la Fondation a élargi son périmètre et ses modalités d'intervention. À la lutte contre l'exclusion s'est ajoutée la lutte contre les discriminations et la pauvreté, à travers trois leviers d'action : des projets menés en propre, des projets conduits par les fondations sous égide, et des projets mis en œuvre par l'intermédiaire d'entités tierces, essentiellement des clubs locaux d'entreprises, structures associatives indépendantes.*

*La FACE ne s'est cependant pas assigné de priorités et a entendu s'engager en même temps dans ces différentes formes d'intervention au prix de ce qui apparaît à certains égards comme une fuite en avant.*

*De fait, elle a considéré, dans une période marquée par les contrecoups de la crise économique, qu'elle devait répondre par principe positivement à l'attrait qu'exerce son statut de fondation et la reconnaissance de son utilité publique et mettre au service des pouvoirs publics comme des entreprises, par une démarche active sur le plan national comme local, la plus-value qu'elle peut apporter aux projets par son expérience du secteur social et sa connaissance des modes de partenariat entre les différents acteurs publics et privés.*

*Il en est résulté une inflation de projets mal maîtrisés, en particulier sur le plan financier.*

---

## Chapitre II

# Une situation financière remettant en cause le statut de fondation reconnue d'utilité publique

### I - Une présentation des comptes masquant la réalité de la situation financière de la Fondation

La FACE a adopté une présentation des comptes qui, à plus d'un titre, ne fournit pas une image suffisamment transparente de la situation financière d'une fondation bénéficiant de dons ouvrant droit à un avantage fiscal. Il en résulte que les comptes ne reflètent pas la réalité de la situation de la Fondation.

#### A - Une présentation des comptes de la Fondation faisant masse de la fondation abritante<sup>19</sup> et des fondations abritées

Dans la mesure où les fondations abritées n'ont pas la personnalité morale, aucune obligation légale n'impose à la FACE de distinguer, dans les comptes publiés, les comptes des fondations abritées de ceux de la fondation abritante, ce qu'a souligné le commissaire aux comptes<sup>20</sup>.

Toutefois, d'autres fondations abritantes<sup>21</sup> ont pris le parti inverse, ce qui permet, à la seule lecture des comptes, d'appréhender le poids des fondations abritées à la fois dans l'activité et les résultats, ainsi que dans la situation bilancielle. Cette pratique permet d'avoir une juste appréciation de la situation, en distinguant les résultats de la fondation abritante d'une part, pour ses activités propres, de ceux des fondations abritées.

S'il est vrai que les fondations abritées n'ont pas la personnalité morale, il n'en reste pas moins que les fonds que leurs fondateurs ont versés pour un objectif particulier sont affectés irrévocablement aux buts que la fondation abritée entend poursuivre, et non aux objectifs de la fondation abritante pour ses propres actions. Il en résulte la nécessité de tenir une comptabilité propre à chaque fondation abritée, indispensable pour suivre les opérations de ressources et de dépenses, ainsi que sa situation financière.

---

<sup>19</sup> FRUP *stricto sensu*, hors fondations abritées.

<sup>20</sup> Cf. annexe aux comptes : note 1 « Principes et méthodes comptables » : « Le bilan et le compte de résultat intègrent les comptes des Fondations abritées ».

<sup>21</sup> Il en va ainsi de la Fondation du patrimoine, dont la création est contemporaine de celle de la FACE (la Fondation du patrimoine a été créée par la loi en 1996 et abrite une quinzaine de fondations abritées) : dans la présentation de ses comptes sont distingués les montants concernant la Fondation elle-même de ceux concernant les fondations abritées (considérées globalement).

À cet égard, la pratique comptable de la FACE a eu pour effet, sur les exercices contrôlés, de masquer la réalité de la situation financière de la fondation abritante.

### **1 - Une présentation du compte de résultat de la FACE nécessitant de se reporter à l'annexe pour distinguer les produits et les charges de la fondation abritante de ceux des fondations abritées**

S'agissant des produits et des charges d'exploitation (tableau n° 1), les fondations abritées prennent une part grandissante dans les produits d'exploitation<sup>22</sup>. Dès 2015, elles représentaient 19 % du total des produits d'exploitation, proportion qui a monté à 34 %, puis 35 % en 2016 et 2017. La progression est moindre s'agissant des charges d'exploitation : en 2015, les fondations abritées en représentaient 7 % du total, pourcentage qui s'élève en 2016 et 2017 respectivement à 27 % et 28 %. Dans les comptes de l'exercice 2015, le bénéfice d'exploitation globalement enregistré par les fondations abritées (961 589 €) fait plus que compenser le déficit enregistré sur la FRUP (- 739 602 €), dégageant au total un bénéfice d'exploitation pour la FACE de 221 987 € ; en 2016, le bénéfice d'exploitation globalement enregistré par les fondations abritées (434 647 €) n'est pas suffisant en revanche pour compenser le déficit d'exploitation de la FRUP (- 1 554 277 €), ce dont il résulte globalement un déficit d'exploitation (- 1 119 630 €) ; en 2017, la situation se redresse, puisque la FRUP enregistre un bénéfice d'exploitation (762 079 €), amplifié par le résultat positif des fondations abritées (1 673 217 €), dégageant au total un excédent d'exploitation de 2 435 296 €.

**Tableau n° 1 : résultats d'exploitation synthétiques de la FRUP et des fondations abritées (2013-2017)**

<i>En Euros</i>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<i>Produits d'exploitation de la FRUP</i>	3 917 747	3 920 002	6 124 427	7 087 854	9 390 292
<i>Charges d'exploitation de la FRUP</i>	3 705 753	-4 186 274	-6 864 029	8 642 131	8 628 213
<b><i>Résultat d'exploitation de la FRUP</i></b>	<b>211 995</b>	<b>-266 272</b>	<b>-739 602</b>	<b>-1 554 277</b>	<b>762 079</b>
<i>Produits d'exploitation des fondations abritées (globalement)</i>		573 385	1 457 779	3 593 050	5 053 635
<i>Charges d'exploitation des fondations abritées (globalement)</i>		-507 337	-496 190	3 158 403	3 380 418
<b><i>Résultat d'exploitation des fondations abritées (globalement)</i></b>		<b>66 048</b>	<b>961 589</b>	<b>434 647</b>	<b>1 673 217</b>
<b><i>Résultat d'exploitation total FRUP + fondations abritées</i></b>	<b>211 995</b>	<b>-200 224</b>	<b>221 987</b>	<b>-1 119 630</b>	<b>2 435 296</b>

Source : Cour des comptes, d'après les données 2013 à 2017 de la FACE

S'agissant des résultats (tableau n° 2), les résultats financiers de la FRUP sont systématiquement négatifs tandis que ceux des fondations abritées sont inexistantes (cf. *infra*).

<sup>22</sup> Annexe aux comptes : note 5 « Intégration des activités des fondations abritées ».

À partir de 2015, les pertes d'exploitation enregistrées par la FRUP sont aggravées par des pertes exceptionnelles.

Ni les comptes, ni leurs annexes ne fournissent la répartition des produits et des charges exceptionnels entre la FRUP d'une part, les fondations abritées d'autre part.

Par application de la convention comptable habituelle, les résultats des fondations abritées sont systématiquement nuls, le montant des ressources non utilisées et reportées sur l'exercice suivant étant déduit du total du résultat d'exploitation, du résultat financier et du résultat exceptionnel, afin de neutraliser en fin d'exercice les ressources non employées des fondations abritées.

**Tableau n° 2 : résultats synthétiques de la FRUP et des fondations abritées  
(2013-2017)**

<i>En Euros</i>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<i>Résultat d'exploitation de la FRUP</i>	211 995	-266 272	-739 602	-1 554 277	762 079
<i>Résultat financier de la FRUP</i>	-13 467	-8 631	-10 997	-3 398	-764
<i>Résultat exceptionnel de la FRUP</i>	-67 978	275 903	-36 869	-1 005 970	-702 408
<b><i>Résultat de la FRUP</i></b>	130 550	1 000	-787468	-2 563 645	58 907
<i>Résultat d'exploitation des fondations abritées (globalement)</i>		66 048	961 589	434 647	1 673 217
<i>Résultat financier des fondations abritées</i>		0	0	0	0
<i>Résultat exceptionnel des fondations abritées</i>		0	0	-20 196	-12 009
<i>Ressources non utilisées des fondations abritées</i>		-66 048	-961 589	-414 451	-1 661 208
<b><i>Résultat des fondations abritées</i></b>		0	0	0	0
<b><i>Résultat FRUP+ fondations abritées</i></b>	130 550	1 000	-787 468	-2 563 645	58 907

Source : Cour des comptes d'après les données 2013 à 2017 de la FACE

## **2 - Des comptes de bilan ne distinguant pas la fondation abritante des fondations abritées**

En dehors de quelques précisions dans l'annexe aux comptes, l'absence de distinction des fondations abritées dans le bilan de la FACE occulte également la réalité de la situation financière de la FRUP.

Ainsi, au 31 décembre 2017, les disponibilités figurent pour un montant de 3 768 254 € à l'actif du bilan de la FACE (21,8 % de l'actif). Or, aucune indication ne figure dans l'annexe aux comptes précisant que ces disponibilités sont constituées, à hauteur de 2 755 547 € (soit 73 % du total), par les soldes créditeurs des comptes bancaires des fondations abritées. Le solde global des deux comptes bancaires de la FRUP s'élève à 925 914 €, étant noté que, au 31 décembre 2017, les avances de trésorerie effectuées à la FRUP par les fondations abritées s'élèvent à 757 854 €.

Les disponibilités de la FRUP, nettes d'avances de trésorerie des fondations abritées, ne s'élèvent dans ces conditions qu'à 158 060 € (représentant seulement 4 % du total).

La trésorerie de la Fondation est ainsi quasi intégralement assurée par les fondations abritées, ce qui met en lumière la fragilité de la situation financière de la FRUP elle-même.

**La FACE a indiqué lors de la contradiction partager l'intérêt souligné par la Cour d'une présentation des comptes distinguant les comptes de la FRUP d'une part, des fondations abritées d'autre part. Elle a précisé qu'elle la mettrait en œuvre en adoptant pour 2020 les nouvelles dispositions prévues en ce sens par le règlement comptable du 5 décembre 2018<sup>23</sup>.**

## **B - Une présentation des produits d'exploitation ne permettant pas d'apprécier la part des dons ouvrant droit à un avantage fiscal parmi les ressources de la FACE**

Selon la présentation adoptée par la FACE, l'essentiel des produits de la Fondation (11,9 M€ et 80 % du total en 2017) provient de « subventions d'exploitation »<sup>24</sup>.

Il faut se reporter à l'annexe aux comptes pour distinguer, parmi ces « subventions d'exploitation », d'une part les versements effectués par les personnes privées (essentiellement des entreprises) et, d'autre part, ceux effectués par des personnes publiques. Le détail des subventions d'exploitation fait apparaître que les recettes de la FACE proviennent en 2017 de :

---

<sup>23</sup> Le règlement n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif, homologué par arrêté du 26 décembre 2018 et publié au Journal Officiel du 30 décembre 2018, comporte un article 511-2 aux termes duquel : « *Le bilan d'une fondation abritante présente séparément les fonds propres de la fondation abritante et les fonds propres de la totalité des fondations qu'elle abrite* ». Un article 511-3 dispose : « *Une fondation abritante présente dans l'annexe [...] la ventilation du résultat de l'exercice entre le résultat de la fondation abritante et le résultat de la totalité des fondations qu'elle abrite* ».

<sup>24</sup> Les autres ressources sont, selon les informations recueillies auprès du commissaire aux comptes, de deux sortes :  
- des « autres produits » d'exploitation : taxe d'apprentissage collectée (1,28 M€ en 2017), frais de gestion facturés par la FRUP aux fondations abritées (237 000 € en 2017), cotisations des clubs d'entreprises (134 000 € en 2017), dons reçus par ces clubs (197 000 €), produits divers (272 000 €) ;  
- des produits exceptionnels (422 000 €), constitués de produits sur exercices antérieurs.

- 9,56 M€ de mécénat privé (essentiellement d'entreprises), dont 5,05 M€ sous la forme de dotations à des fondations abritées ;
- 1,51 M€ de subventions de l'Union européenne, constituées principalement d'apports du Fonds social européen (0,92 M€) ;
- 0,86 M€ de subventions publiques nationales (Agence nationale pour la rénovation urbaine, Commissariat général à l'égalité des territoires).

Le fait d'englober sous une même rubrique « subventions d'exploitation » le mécénat privé (80 %) d'une part et les subventions publiques (20 %) d'autre part empêche de mesurer la part largement majoritaire du mécénat dans les ressources de la FACE.

Cette dernière fait valoir qu'elle applique « strictement » le plan comptable des associations et fondations. Pourtant, celui-ci comprend, en classe 7, un compte « libéralités » qui apparaît plus approprié pour enregistrer les recettes issues du mécénat. Au surplus, le propre plan comptable de la FACE comporte, en classe 7, une ligne « dons » (compte 754500) et une ligne « libéralités perçues » (compte 771300).

**Il convient que la Fondation distingue, dans la présentation des produits, les versements des donateurs (entreprises et particuliers) d'une part, des apports des organismes publics (nationaux ou européens) d'autre part. Cette présentation permettrait de mieux appréhender la composition des ressources de la FACE.**

### **C - Au passif du bilan, une absence de mention de la dotation statutaire à partir de 2015**

Aux termes des dispositions de l'article 13 de ses statuts, la FACE dispose d'une dotation initiale de 5 183 266,59 € apportée par ses fondateurs, selon des actes notariés visés au décret reconnaissant la « Fondation Agir contre l'exclusion » comme établissement d'utilité publique. Le versement de la dotation a été libéré en cinq annuités jusqu'au 31 décembre 1997.

L'article 13 des statuts précise que « *la dotation est accrue du produit des libéralités acceptées sans affectation spéciale ou dont le donateur ou le testateur ne prescrit pas l'affectation et dont la capitalisation aura été décidée par le conseil d'administration. Elle est également accrue d'une fraction de l'excédent des ressources annuelles nécessaires au maintien de sa valeur. Elle peut être accrue en valeur absolue par décision du conseil d'administration* ».

Entre le 31 décembre 1997 et le 31 décembre 2012, la dotation « appelée », telle qu'elle figure au passif, n'a quasiment pas varié. Au 31 décembre 2012, elle s'élevait à 5 192 267 €, en dépit de l'arrivée de deux nouveaux fondateurs (Manpower en 2002 et AG2R La Mondiale en 2008). Dans les comptes de l'exercice 2013, la dotation appelée figure pour un montant de 5 227 997 €. Au 31 décembre 2014, le montant diminue légèrement (5 216 124 €).

La présentation des comptes change à partir de l'exercice 2015. La dotation, pourtant élément constitutif d'une FRUP<sup>25</sup>, n'apparaît plus, seuls étant mentionnés en « *capitaux propres* » un « *capital de 5 627 018 €* »<sup>26</sup> et des « *réserves (réserve légale de 15 303 € et autres réserves de 60 030 €)* »<sup>27</sup>. Cette présentation se confirme pour les comptes 2016 et 2017. Le commissaire aux comptes ne fait aucun commentaire sur la disparition de la dotation au passif du bilan dans ses rapports sur les comptes annuels 2015 à 2017.

L'absence de toute mention dans les comptes à partir de 2015 de la dotation statutaire, élément constitutif d'une FRUP, ne laisse pas d'interroger sur l'évolution de la Fondation.

## **II - Une dégradation de la situation financière jusqu'en 2016 remettant en cause l'existence de la FACE comme fondation reconnue d'utilité publique**

### **A - De 2013 à 2016, une dégradation de l'exploitation et du résultat**

Comme cela figure dans le tableau n° 1 ci-dessus, le résultat d'exploitation de la FRUP s'est dégradé jusqu'en 2016, avant de se redresser en 2017. À un excédent de 211 995 € en début de période (2013) succède une perte de - 200 224 € en 2014, qui s'aggrave en 2015 (- 739 602 €) et en 2016 (- 1 554 277 €). Cette situation résulte d'une progression plus élevée (+ 232 %) des charges d'exploitation que des produits d'exploitation (+ 181 %). Toutefois, en 2017, le résultat d'exploitation redevient significativement positif (762 079 €), en raison d'une importante augmentation des produits (+ 2,3 M€)<sup>28</sup>, tandis que les charges restent stables.

La dégradation du résultat entre 2013 et 2016 est régulière (tableau n° 2 ci-dessus). L'excédent de 2013 (130 550 €) fait place à un résultat juste à l'équilibre en 2014 (1 000 €), avant que les exercices 2015 et 2016 ne voient le résultat se dégrader fortement en 2015 (- 787 468 €) et en 2016 (- 2 563 645 €).

Le résultat 2016 est en particulier grevé par une charge exceptionnelle de 1 870 285 €, dont 1 867 951 € sur des exercices antérieurs, « *comprenant principalement l'annulation d'anciennes créances, majoritairement liées au Fonds social européen sur la période 2008-2013* »<sup>29</sup>.

---

<sup>25</sup> Cf. le recueil de jurisprudence du Conseil d'État du 31 décembre 2018 sur les statuts-types des FRUP : « *Article 11 – Dotation. La dotation est la condition de la création d'une fondation reconnue d'utilité publique. La fondation étant une réunion de biens, la combinaison de la dotation et de l'objet est essentielle à la reconnaissance d'utilité publique. C'est en effet la dotation à qui est conférée la personnalité morale et qui est reconnue d'utilité publique* ».

<sup>26</sup> Serge Dassault ayant rejoint le club des fondateurs et versé 350 000 € à ce titre en 2015.

<sup>27</sup> Cf. tableau en annexe n° 2 - Évolution des postes du bilan (passif/actif) entre 2008 et 2017.

<sup>28</sup> Augmentation des financements, notamment de GRDF (+ 0,75 M€), de Serge Dassault (+ 0,51 M€), d'AG2R (+ 0,24 M€), de divers financeurs (chacun inférieur à 100 000 € ; + 0,62 M€), du Fonds asile migration intégration (FAMI, + 0,35 M€). À l'inverse, quelques financements, notamment européens, sont en diminution.

<sup>29</sup> Cf. annexe aux comptes 2016 (p. 13).

En 2017, l'équilibre est tout juste retrouvé (excédent de 58 900 €), en raison à nouveau d'une perte exceptionnelle de - 714 417 €. Ce redressement fragile ne se confirme pas en 2018, exercice qui enregistre une perte de - 648 642 €.

La FACE a précisé que le déficit d'exploitation enregistré en 2015 et 2016 avait pour origine des ressources de mécénat moindres qu'escompté, faute d'une concrétisation suffisante des pré-engagements d'entreprises accordés, « *FACE rencontrant ainsi plus une problématique de produits que de charges* »<sup>30</sup>.

Les charges exceptionnelles sont liées au fait que, durant les exercices 2015 et 2016 en particulier, la Fondation a dû constater qu'un grand nombre de créances au titre des fonds européens (essentiellement le Fonds social européen - FSE, mais également le Fonds Asile migration intégration - FAMI) ne seraient pas recouvrées, ce qui nécessitait d'enregistrer à ce titre des charges exceptionnelles. Ce processus s'est, précise la Fondation, « *définitivement soldé en 2017 avec une dernière créance de 2014* » (cf. *infra*).

La situation a été jugée suffisamment grave pour que le bureau du conseil d'administration de la FACE, lors de sa réunion du 10 novembre 2016 ayant à arrêter les comptes de l'exercice 2015, décide de faire réaliser un audit externe sur « *les différentes composantes touchant la « fonction commerciale », à savoir l'organisation, les processus, les compétences, le pilotage [...]* » (cf. *infra*). Lors du conseil d'administration qui a suivi cette réunion du bureau, le délégué général « *admet que la situation pose problème, rappelant que la fondation bénéficie d'une dotation non consommable* », attestant ainsi que l'incidence sur la dotation statutaire de ces pertes n'était nullement méconnue par la Fondation tant au niveau de ses équipes que de ses administrateurs.

## **B - À partir de 2015, une mobilisation de la trésorerie des fondations abritées pour éviter la rupture de paiement**

Les rapports financiers établis par le bureau, aux fins d'approbation des comptes par le conseil d'administration, soulignent exercice après exercice les « tensions de trésorerie ». Celles-ci ont, aux termes des rapports financiers 2013 à 2017, trois origines : l'attente des versements de fonds européens (FSE, puis FAMI en 2017) ; les avances remboursables aux structures locales<sup>31</sup> (« *appui au développement et aides à la gestion* », soulignés dès le rapport financier 2013) ; à partir de 2015, les « *autres grands programmes* ».

Les subventions inscrites au titre du Fonds social européen constituent une des lignes les plus importantes des produits d'exploitation<sup>32</sup>. L'instruction des demandes et les mises en paiement s'étalent sur plusieurs années, avec des itérations nombreuses entre la FACE et la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)<sup>33</sup>, « service gestionnaire » faisant l'interface avec les instances européennes. Le schéma d'instruction, de validation et de versement de la subvention implique un décalage de trésorerie : les dépenses

<sup>30</sup> Ce constat a été confirmé à certains égards par un audit commandé fin 2018 par la FACE au cabinet Deloitte (« Diagnostic économique et financier de la FACE » - 10 avril 2019), audit qui a constaté une diminution à la fois du nombre de projets déposés et du nombre de projets mis en œuvre.

<sup>31</sup> Essentiellement les « clubs ».

<sup>32</sup> Sur la période 2013-2017, à la lecture des annexes aux comptes de résultat, les subventions du FSE représentent 1 249 500 € en 2013 ; 1 029 000 € en 2014 ; 1 276 000 € en 2015 ; 1 003 400 € en 2016 ; 590 000 € en 2017.

<sup>33</sup> La DIRECCTE pour l'Île-de-France.

de l'année N sont détaillées dans un bilan remis en juin N+1 par la FACE ; le contrôle du service fait est effectué par la DGEFP entre octobre N+1 et février N+2 pour un dossier ne posant pas de difficulté ; le paiement intervient ensuite sur validation du contrôle du service fait par un service certificateur de la direction générale des finances publiques généralement dans le mois suivant l'avis de la DGEFP.

Il résulte de ce mécanisme que la FACE règle les dépenses liées à la mise en œuvre des programmes pour lesquels elle a demandé un concours financier du FSE, mais que ce n'est qu'*a posteriori* que la DGEFP, au vu du compte rendu d'exécution présenté par la Fondation, lui verse annuellement les fonds<sup>34</sup>. Au fait que le versement est effectué *a posteriori* s'ajoute la circonstance que ce dernier peut s'avérer d'un montant moindre que celui contractualisé dans la convention, en raison de résultats jugés insuffisants par la DGEFP.

Cette administration a indiqué que les délais d'instruction des dossiers présentés par la FACE étaient plus longs que la moyenne en raison souvent de demandes financières excessives par rapport aux projets présentés. Ceci a été le cas notamment pour la période 2014-2016, et se serait reproduit pour la période 2018-2020. Il en résulte des délais de contractualisation importants. Cela étant, la DGEFP a précisé que la situation est le plus souvent normalisée aux stades ultérieurs de la procédure. Notamment, il n'a pas été constaté de retard substantiel dans le traitement des bilans d'exécution de la FACE. La DGEFP indique avoir traité et payé intégralement les demandes de remboursement de la FACE au titre des exercices antérieurs à 2016 (inclus).

En tout état de cause, ce mécanisme est bien connu des porteurs de projets, parmi lesquels la FACE elle-même. Lors d'un conseil d'administration de décembre 2014, le président de la FACE rappelait ainsi que « *le fonctionnement du FSE implique d'avoir une forte capacité de trésorerie, le paiement des subventions n'intervenant que deux ou trois ans après l'exécution des projets soutenus* ».

Il apparaît de fait que ce sont plutôt les difficultés rencontrées par la FACE pour obtenir d'une part le remboursement des avances faites aux clubs d'entreprises et, d'autre part, les versements des entreprises mécènes qui constituent l'origine principale de la dégradation de la situation de trésorerie que la FACE a dû affronter à partir de 2015.

Pour résoudre ces difficultés, la Fondation a mobilisé à compter de 2015 les trésoreries des fondations abritées pour des montants importants, apports financiers qui lui ont évité de se retrouver en situation de cessation de paiement.

**Tableau n° 3 : avances de trésorerie des fondations abritées à la FRUP (2013-2017)**

<i>En €</i>	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Au 31 décembre</i>	0	0	767 213	1 079 305	757 854

Source : FACE

<sup>34</sup> Des avances sont parfois versées, la DGEFP indiquant que, s'agissant de la FACE, ces versements concerneraient la moitié des dossiers de subventions sur le FSE. Pour sa part, la FACE a précisé : « *les avances sont très limitées (sur la période 2016-2018, sur 2133 k€ de produits FSE/FAMI signés, [la FACE n'a] perçu que 356 k€ d'avance, soit 17 %). Une fois sur trois, aucune avance n'est accordée et les avances ne représentent souvent que 5 %, avec un versement qui plus est tardif* ».

La FACE a souligné que « *l'avance de trésorerie des fondations abritées vis-à-vis de la fondation abritante se situait entre 700 K€ et 1 M€ chaque année. Cette avance de trésorerie n'est pas en croissance, ce qui signifie que les avances de trésorerie sont chaque fois remboursées par la FRUP et qu'elles n'ont pour but que de financer une partie du besoin en fonds de roulement, nécessité [...] par la contribution de FACE à la mise en œuvre de grands projets financés par des fonds et programmes publics, et au processus long des traitements financiers des bailleurs publics* ».

Pour autant, les conventions de création de fondations abritées examinées ne comportent pas de disposition autorisant la fondation abritante à opérer des prélèvements sur la trésorerie des fondations abritées<sup>35</sup>.

Les avances de trésorerie que la FRUP s'est ainsi autorisée sans l'accord des comités exécutifs des fondations abritées expliquent l'absence de résultats financiers dans les comptes des fondations abritées signalée plus haut (cf. tableau n° 2). La FACE a précisé sur ce point que l'absence de versement de produits financiers aux fondations abritées serait en quelque sorte la contrepartie de la faiblesse des frais de gestion facturés par la FRUP aux fondations abritées (frais d'administration de 4 % et frais d'assistance fonctionnelle de 3 %). En l'absence de toute disposition explicite sur ce point dans les conventions de création des fondations sous égide, il incombait cependant à la FRUP de placer les fonds en attente d'emploi au bénéfice des fondations abritées.

## C - Des actifs dangereusement surévalués

L'actif du bilan de la FACE est constitué essentiellement par trois lignes : « immobilisations financières » (1,67 M€ en 2017 ; 10 % de l'actif), « autres créances » (9,73 M€ ; 56 %) et « disponibilités » (3,76 M€ ; 22 %)<sup>36</sup>. Le reste de l'actif est constitué des « charges constatées d'avance » (2,11 M€ en 2017, soit 12 %).

Tant les « immobilisations financières » que les « autres créances » apparaissent comporter des risques de surestimation.

### 1 - Des immobilisations financières à la valorisation discutable

Les « immobilisations financières » sont passées de 8 293 € au 31 décembre 2013 à 1 671 164 € au 31 décembre 2017. L'annexe aux comptes 2017 précise que ce montant se décompose en 769 780 € « d'avances aux clubs », 8 480 € de dépôts et 892 904 € de titres de participation.

---

<sup>35</sup> Ce prélèvement sur la trésorerie des fondations abritées ne peut se fonder sur la convention de fusion de comptes (« *convention d'échelles d'intérêts entre compte d'une même entité juridique* ») que la FACE a conclue avec le Crédit Mutuel, auprès duquel sont ouverts les comptes des fondations abritées.

<sup>36</sup> Comme analysé *supra*, parmi les « disponibilités » figurant à l'actif de la FACE, celles des fondations abritées en représentaient près des trois quarts (2,75 M€). Compte tenu des avances de trésorerie que la FRUP s'est accordée sur les comptes bancaires des fondations abritées, celles dont dispose en propre la FRUP sont nettement inférieures.

*a) Les incertitudes affectant le remboursement des avances faites aux clubs*

La FACE a indiqué qu'elle était amenée à accorder des prêts à des clubs locaux d'entreprises, ses relais sur le territoire, afin de leur procurer lors de leur création la trésorerie nécessaire à leur lancement, ou lorsqu'ils connaissent des difficultés passagères. Ces prêts sont classés en « immobilisations financières ». Au 31 décembre 2017, la FACE détenait une créance globale de 769 780 € correspondants aux prêts faits à quinze clubs.

Les perspectives de remboursement de ces avances de trésorerie, qui au demeurant n'ont à l'évidence pas le caractère d'immobilisations financières, apparaissent incertaines.

La FACE a indiqué que ces avances remontaient aux années 2010-2012, que leur mode de comptabilisation avait été retenu et pérennisé en accord avec le commissaire aux comptes, mais qu'il pourrait être réexaminé avec lui lors de la clôture des comptes 2018. Le commissaire aux comptes a reconnu que ces avances avaient la nature d'avances de trésorerie, ce qui aurait effectivement dû conduire à un classement comptable en actif circulant, et qu'il avait signalé lors de l'arrêté des comptes 2016 une insuffisance des remboursements des clubs professionnels : celle-ci avait débouché sur la mise en place en 2017 par la Fondation d'un calendrier à trois ans, de premiers remboursements étant alors intervenus.

Au cours de l'exercice 2017 le montant global des avances aux clubs a diminué de 85 521 €<sup>37</sup> (il s'élevait à 769 780 € au 31 décembre 2017), par suite de remboursements totaux ou partiels enregistrés sur sept clubs. Pour le club FACE Développement, dont l'avance passe de 152 206 € au 1<sup>er</sup> janvier 2017 à 156 442 € au 31 décembre 2017, la perspective de remboursement apparaît particulièrement incertaine dès lors que, selon un tableau communiqué par la FACE, elle est présentée comme liée à la création de nouveaux clubs dans les territoires d'Outre-mer et au Sénégal et qu'aucun échéancier de remboursement n'a été établi.

En tout état de cause, la FACE n'a pas été en mesure de produire le texte des conventions avec les quinze clubs bénéficiant d'avances ainsi que les échéanciers de leur remboursement. Les comptes 2018 font apparaître cependant que la FACE a été conduite à déprécier de 98 229 € le montant de ses créances sur les clubs.

*b) Un risque de survalorisation des titres de participation*

Les titres de participation sont constitués des participations de la FACE dans trois sociétés par actions simplifiées (SAS) :

- 100 % du capital de la SAS Faceemploi.tv (créée en 2015 par externalisation de cette action initiée par la FRUP) ;
- 2 331 actions de la SAS « Agence Lucie », d'une valeur unitaire de 184 €, acquises gratuitement en 2016 et valorisées 428 904 € ;
- 40 % du capital de la SAS « Lemon Aide », participation acquise en 2016 pour un prix de 4 000 €.

---

<sup>37</sup> Les accords de compensation ou les remboursements directs ont permis une diminution des avances de 141 257 € et de nouvelles avances ont été consenties à trois clubs pour 55 736 €.

La participation dans la SAS Facealemploi.tv a été valorisée pour 456 000 € lorsque la FACE a décidé d'externaliser, sous forme de SAS, une plateforme digitale utilisant le web comme levier de mise en relation territorialisée d'entreprises, de candidats et d'acteurs de l'emploi, notamment au travers de la diffusion de CV vidéo, outil innovant censé valoriser la diversité et l'égalité des chances dans l'accès à l'emploi. Cette SAS a été créée le 15 janvier 2015. Sur l'exercice 2014 de la FACE, un produit exceptionnel de 456 000 € a été enregistré au titre de son apport d'actif à la SAS Facealemploi.tv, cette valorisation d'actif immatériel ayant été définie par un commissaire aux apports.

Lors du conseil d'administration du 9 décembre 2014 ayant approuvé la création de la SAS Facealemploi.tv, il était indiqué que « *le business plan a été construit de façon « réaliste ». Le besoin de financement se chiffre à hauteur de 700 K€, possiblement apportés par des acteurs tels que BPI, France Active ou les fonds ISR. L'objectif cible est d'avoir 100 entreprises abonnées d'ici 4 ans, avec 1 million de chiffre d'affaires* ».

Pour autant, les comptes 2015 et 2016 de la SAS font état d'une très faible activité marchande (15 000 € de production vendue en 2015 et 17 700 € en 2016), de charges d'exploitation également très faibles (27 194 € en 2015 et 19 336 € en 2016), dégageant une perte de - 12 194 € en 2015, réduite à - 1 645 € en 2016.

Le commissaire aux comptes de la FACE a fait valoir que, au regard de la quasi-absence de chiffre d'affaires, il n'était pas justifié de maintenir en l'état la SAS. Malgré une décision de la Fondation de réintégrer en son sein l'activité courant 2018, avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2018, « *le conseil [ayant] considéré que la valeur de la SAS était stable depuis la date de son apport et que la fusion pourrait ainsi se faire [...] sous un régime fiscal de faveur, sans impact sur le résultat 2018 de la Fondation* », cette réintégration n'a pas été effectuée.

**Dans la mesure où, lors de la création de la SAS Facealemploi.tv, il avait été annoncé un chiffre d'affaires d'1 M€, hors de proportion avec celui constaté en 2016, il est à craindre que cette participation ne puisse être valorisée autant que lors de l'apport initial. Il ne saurait donc être exclu que, lors de cette réintégration, la FACE soit conduite à enregistrer une perte exceptionnelle à due concurrence de la diminution de la valorisation de sa filiale.**

## **2 - Une surévaluation de créances sur le FSE à l'origine de pertes exceptionnelles**

Sur la période 2007-2017, selon un tableau communiqué par la FACE, les créances, qui représentaient 17 % de l'actif en 2007, en constituaient plus de la moitié en 2012 (63 %), proportion qui n'a fait que croître les exercices suivants.

Cette évolution est liée au mode de comptabilisation retenu par la FACE des subventions sollicitées auprès du FSE. Selon elle, « *la Fondation assurant une comptabilité d'engagements, l'ensemble du produit est enregistré l'année de sa contractualisation, ce qui génère des montants de créances importants (un grand nombre de produits étant pluriannuels), qu'il faut toutefois mettre au regard des produits constatés d'avance, eux aussi très élevés. À noter : cette méthode a été utilisée en 2016 et 2017, mais était moins utilisée sur les exercices précédents, expliquant les créances moindres et les produits constatés d'avance moindres également* ».

Il apparaît cependant que la Fondation a choisi de comptabiliser les subventions attendues du FSE non pas sur la base d'une décision d'attribution et de la convention précisant les montants effectivement accordés mais sur le fondement du dossier déposé auprès de l'administration et des montants sollicités.

Cette présentation comptable, qui peut apparaître comme peu conforme au principe de prudence, a été admise par le commissaire aux comptes de la Fondation qui a fait valoir que le délai dans lequel le FSE contractualisait (entre un et deux ans) était tel que, au regard de l'avancement de l'instruction des dossiers, il était adéquat d'inscrire à l'actif, sous la rubrique « autres créances », les montants des aides à attendre du FSE.

Ces inscriptions anticipées nécessitent de constater des pertes lorsque les montants finalement versés sont moindres qu'attribués, du fait de réfections au vu de bilans d'exécution en raison de résultats non conformes aux objectifs ou lorsqu'en définitive les subventions demandées ne sont pas obtenues.

Ainsi, en 2016, le montant de charges exceptionnelles sur exercices antérieurs (1 867 951 €) « *correspond principalement à l'annulation d'anciennes créances, majoritairement liées au Fonds social européen sur la période 2008-2013* ».

Par ailleurs, dans les rapports de certification des comptes 2015 et 2016 établis par le commissaire aux comptes, ce dernier, sans remettre en cause son opinion générale de certification de ces derniers, « *attirait l'attention sur la note de l'annexe « partie 3-a Bilan Actif » qui mentionne la non contractualisation de l'axe 3 du Fonds Social Européen* ».

Dans cette note, il était indiqué pour les comptes 2015 que « *Les subventions 2015 du Fonds social européen se répartissent en cinq projets, pour un montant total de 1 276 000 euros : [...] l'axe 3 pour 357 000 €. [...] La convention relative aux projets de l'axe 3 n'a pas encore été contractualisée au moment de l'établissement du présent document. Les subventions du FSE non contractualisées à ce jour, relatives à l'axe 3, génèrent à l'actif une créance de 595 000 euros* ». En ce qui concerne les comptes 2016, il était noté que « *la créance de l'État à hauteur de 3 236 270 € comprend des créances spécifiquement liées au Fonds Social Européen à hauteur de 2 566 579 €. Parmi elles, on compte les subventions 2016 du Fonds Social Européen se répartissant en quatre projets, pour un montant total de 1 003 400 €. La finalisation du conventionnement relatif aux projets de l'axe 3 du FSE (2014-2016) n'ayant pas encore été opérée au moment de l'établissement du présent document, les subventions du Fonds Social Européen non encore contractualisées à ce jour, relatives à l'axe 3, génèrent à l'actif une créance de 595 000 euros* ».

Il a été cependant constaté par la Cour, au regard d'éléments d'information recueillis auprès de la DGEFP, que cette créance se rapportait à un dossier relatif à une opération intitulée « *Mobiliser les entreprises responsables prioritairement sur l'emploi des plus éloignés* », déposé le 15 décembre 2014 et ayant fait l'objet d'un refus définitif de financement notifié à la FACE le 4 avril 2016 par la délégation générale.

La perte exceptionnelle résultant de ce refus n'a toutefois pas été comptabilisée sur l'exercice 2016 comme cela aurait dû être le cas, mais seulement sur l'exercice 2017.

La FACE a certes fait valoir qu'à la suite de la notification de refus, elle avait entrepris des démarches pour tenter de faire reprendre le dossier. Toutefois, au regard des pièces produites, il ne lui était pas possible de considérer comme valide cette créance et de la maintenir dans ses comptes 2016.

Force est de constater ainsi que les comptes 2016 ne donnent pas une image fidèle de la situation patrimoniale de la FACE.

## **D - Au passif, des fonds propres en forte diminution, une dotation intégralement consommée**

### **1 - Des fonds propres en forte diminution et potentiellement négatifs au 31 décembre 2016**

L'évolution des données bilancielle et des résultats, sur la période 2008-2017 (tableau n°4), fait apparaître une dégradation progressive des fonds propres, qui passent de 5,18 M€ en 2008 à 0,7 M€ en 2017, et une disparition des valeurs mobilières de placement, support originel de la dotation, à côté de l'immobilier, à partir de l'exercice 2012.

Si la créance sur le FSE de 595 000 € avait été passée en perte exceptionnelle dans les comptes 2016, comme la FACE aurait dû le faire, le montant de ses fonds propres aurait été amputé de la même somme au 31 décembre 2016, ce qui les aurait réduits à un étiage d'environ 50 000 €. Compte tenu des incertitudes déjà signalées sur la valorisation des immobilisations financières, il ne peut être exclu que la FACE se soit trouvée à cette date avec une absence totale de fonds propres. Au 31 décembre 2017, la situation s'est cependant légèrement redressée. Toutefois, au 31 décembre 2018, en raison de la perte enregistrée sur l'exercice, les fonds propres sont à peine positifs (53 429 €)<sup>38</sup>.

**Tableau n° 4 : évolution des principales rubriques du passif et de l'actif de la FACE  
de 2008 à 2017**

<i>En €</i>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>PASSIF</b>										
<i>Résultat de l'exercice</i>	-69 003	-306 110	-890 712	-566 142	9 286	130 549	1 000	-787 468	-2 563 645	58 907
<i>Fonds propres</i>	5 189 596	4 960 294	4 068 083	3 504 941	3 521 727	3 688 006	3 677 134	3 300 560	643 164	702 071
<b>ACTIF</b>										
<i>Constructions</i>	447 638	425 483	403 327	381 173						
<i>Prêts</i>	76 108	168 608	434 608	831 025	898 309	890 226	791 880			
<i>Participations</i>							460 000			
<i>Immobilisations financières*</i>	1 702	8 292	8 292	8 293	8 293	8 293	8 293	1 291 650	1 700 330	1 620 664
<i>Autres créances</i>	1 293 599	1 378 955	1 725 695	2 455 220	3 236 385	3 940 428	5 769 125	9 462 091	7 987 700	9 735 260
<i>Valeurs mobilières de placement</i>	3 397 584	2 962 956	1 887 935	29 308			-			
<i>Disponibilités</i>	405 828	155 767	80 224	299 605	621 889	289 194	136 466	1 395 082	2 680 476	3 768 254
<i>Charges constatées d'avance</i>	3 897	4 367	2 661	6 836	22 191	4 726	3 677	291 833	923 936	2 106 103

Source : Cour des comptes d'après comptes de la FACE \* Immobilisations financières à partir des comptes 2015 (regroupant les prêts et les immobilisations financières).

<sup>38</sup> Source : comptes 2018 approuvés par le conseil d'administration du 10 juillet 2019.

## 2 - Une dotation statutaire intégralement consommée

### a) *L'intangibilité de la dotation statutaire d'une fondation : un principe constitutif des fondations reconnues d'utilité publique.*

Le Conseil d'État a encore récemment rappelé, dans un avis de sa section de l'Intérieur du 19 juin 2018 approuvant de nouveaux statuts-types des fondations reconnues d'utilité publique, le caractère intangible de la dotation statutaire de ce type de fondation et des biens qui la composent : « *Ces biens sont irrévocablement affectés à la dotation. À l'exception des opérations de gestion courante des valeurs mobilières composant la dotation, leur aliénation n'est valable qu'après autorisation administrative, délivrée sous réserve de maintien de la valeur réelle de la dotation. La délibération indique alors la part du produit de la vente qui sera réaffectée à la dotation. Les actifs éligibles aux placements des fonds composant la dotation sont ceux qu'énumère l'article R. 332-2 du code des assurances. La dotation est accrue d'une fraction de l'excédent des ressources annuelles nécessaires au maintien de sa valeur. Elle peut être accrue en valeur absolue par décision du conseil d'administration* ».

### b) *La dotation dans les statuts de la FACE*

Dans leur version originelle de 1994, les statuts de la FACE disposent (article 12) que « *La dotation initiale est constituée par une donation globale de 34 millions de francs, faite par quatorze fondateurs, personnes physiques ou morales, selon quatorze actes notariés tels que visés au décret portant reconnaissance de la « Fondation Agir Contre l'Exclusion » comme établissement d'utilité publique.*

*Le versement de ladite donation sera libéré en cinq années (...). Si, pour quelque cause que ce soit, une annuité n'était pas versée ou si, à l'issue du délai prévu pour la dotation susvisée, la dotation n'était pas entièrement constituée, la reconnaissance d'utilité publique serait retirée et l'actif de la Fondation serait attribué dans les conditions prévues à l'article 16 des présents statuts.*

*La dotation initiale est accrue du produit des libéralités autorisées sans affectation spéciale ainsi que du dixième au moins de l'excédent des ressources annuelles* ».

L'article 13 des statuts précise que « *Le fonds de dotation est placé en valeurs mobilières, cotées ou non à une bourse officielle française ou étrangère, en titres de créances négociables, en bons du trésor, en immeubles nécessaires au but poursuivi ou en immeubles de rapports tels que bois, forêts, terrains à boiser, fermes et tous immeubles construits ou à construire, enfin en capitaux affectés à l'acquisition, l'aménagement ou à la construction de ces immeubles* ».

Enfin, l'article 11 indique que « *Les délibérations du conseil d'administration relatives aux aliénations de biens mobiliers et immobiliers dépendant de la dotation [...] ne sont valables qu'après autorisation administrative* ».

Les statuts de 2013 (arrêté ministériel du 16 décembre 2013), approuvés à l'occasion de la transformation de la fondation en fondation abritante, ont précisé (article 13) que la dotation initiale était « *constituée d'une donation globale de 5 183 266,59 euros, faite par quatorze fondateurs, personnes physiques ou morales, selon quatorze actes notariés tels que visés au décret portant reconnaissance de la « Fondation Agir Contre l'Exclusion » comme établissement d'utilité publique. Le versement de ladite donation a été libéré en cinq annuités,*

*soit jusqu'au 31 décembre 1997* ». L'article 14 précise que « *Les actifs éligibles aux placements des fonds composant la dotation sont ceux qu'énumère l'article R. 931-10-21 du code de la sécurité sociale* »<sup>39</sup>. Enfin, l'article 12 précise l'ancien article 11 en disposant que « *À l'exception des opérations de gestion courante des fonds composant la dotation, les délibérations du conseil d'administration relatives aux aliénations de biens mobiliers et immobiliers composant la dotation ne sont valables qu'après approbation administrative* »<sup>40</sup>.

### *c) L'évolution de la dotation statutaire de 2007 à 2017*

Lors de la contradiction, le président de la Fondation a communiqué, sous sa signature, un récapitulatif du montant au 31 décembre de chacune des années 2007 à 2017 de la dotation statutaire de la FACE et de sa composition aux mêmes dates selon l'énumération figurant à l'article R. 332-2 du code des assurances<sup>41</sup>. Une copie de cette même attestation a également été adressée à la Cour par le commissaire aux comptes<sup>42</sup>.

Il résulte de ce document que les actifs présentés comme composant la dotation ne comportent plus, depuis le 31 décembre 2012, ni valeurs mobilières de placement, ni actifs immobiliers, mentionnés respectivement aux paragraphes A et B de l'article R. 332-2 du code des assurances.

Par ailleurs, la quasi-totalité des catégories d'actifs indiqués par la FACE ne pourraient pas être affectées à la dotation, même avec une décision formelle du conseil d'administration (inexistante à ce jour). La FACE indique en effet que ces actifs :

- intègrent au 31 décembre 2017, pour un montant total de 1 620 664 €, des « immobilisations financières » composées de 719 280 € de prêts aux clubs d'entreprises<sup>43</sup>, de 892 904 € de parts de SAS et de 8 480 € d'autres immobilisations financières (dépôts) ;
- comprennent 3 768 254 € de disponibilités, constituées des soldes au 31 décembre 2017 des deux comptes bancaires de la FRUP (d'un montant global de 925 914 €), de chèques à encaisser à hauteur de 95 361 €, de l'encours sur une carte affaire (-8 569 €)<sup>44</sup> et des comptes bancaires des fondations abritées (d'un montant global de 2 755 548 €).

Parmi ces actifs, seules les parts détenues dans les trois SAS pourraient être, le cas échéant, règlementairement comptabilisées dans la dotation dès lors qu'elles feraient l'objet d'une décision en ce sens du conseil d'administration, et pour autant qu'elles seraient évaluées à leur valeur réelle. On peut particulièrement s'étonner que la FACE présente comme affectés

---

<sup>39</sup> À savoir : valeurs mobilières et titres assimilés ; actifs immobiliers ; prêts et dépôts garantis. L'article R. 931-10-21 du code de la sécurité sociale a été abrogé par un décret n° 2015-513 du 7 mai 2015 et remplacé par l'article R332-2 du code des assurances qui en respecte l'économie.

<sup>40</sup> Les statuts de 2016 (arrêté ministériel du 5 février 2016) n'ont pas apporté de modifications aux dispositions des statuts de 2013 relatives à la dotation.

<sup>41</sup> La transmission par la FACE de ce document a été accompagné du commentaire suivant : « *L'évolution de la structure du haut de bilan de la Fondation traduit les choix constants de ses administrateurs de toujours soutenir le développement de son action [...] Il apparaît nécessaire de nous mobiliser afin de rétablir la FRUP dans le cadre statutaire duquel nous nous sommes éloignés sans que l'interpellation d'une instance de contrôle (CAC, État) ne nous ait conduit à le faire plus tôt* ».

<sup>42</sup> Le commissaire aux comptes précise dans la note de transmission de l'attestation : « *Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur la conformité de l'affectation des fonds de dotation avec les règles fixées par l'article R. 931-10-21 du code de la sécurité sociale (abrogé par le décret n° 2015-513 du 7 mai 2015 et remplacé par l'article R. 332-2 du code des assurances)* ».

<sup>43</sup> Catégorie d'actifs qui, n'étant pas garantis, ne sont pas de ceux qui peuvent constituer la dotation au sens du paragraphe C de l'article R. 332-2 du code des assurances.

<sup>44</sup> Cf. *infra* chapitre III- § I-B.

à la dotation statutaire les soldes des comptes bancaires des fondations abritées, dès lors qu'ils sont consommables et affectés exclusivement aux buts poursuivis par les fondations abritées.

Il apparaît ainsi que d'une part, la FACE n'a pu produire aucun document faisant état d'une liste d'actifs affectés irrévocablement à la dotation statutaire de 5,18 M€ (jusqu'au 31 décembre 2014), passée à 5,54 M€ au 31 décembre 2015, contrevenant de ce fait aux principes constitutifs des fondations reconnues d'utilité publique ; que d'autre part, les catégories d'actifs mentionnés dans l'attestation du président de la FACE comme composant la dotation ne peuvent être comptabilisés à ce titre.

Enfin, il résulte des procès-verbaux du conseil d'administration que celui-ci n'est aucunement intervenu pour s'inquiéter de la modification progressive de la composition de la dotation jusqu'à sa complète disparition.

L'absence de respect de ses statuts par la Fondation sur un point aussi déterminant que la préservation de sa dotation statutaire non consommable engage la responsabilité de son conseil qui en est le premier garant au regard des objectifs des donateurs initiaux de lui apporter les fonds nécessaires à sa reconnaissance d'utilité publique et à sa pérennité.

#### *d) Les alertes non suivies d'effet du ministère de l'intérieur*

Lors de la transformation de la FRUP en fondation abritante, en décembre 2013, alors même que sa dotation statutaire était déjà entamée, il n'apparaît pas que ce point ait fait l'objet d'observations lors de la présentation par le ministère de l'intérieur du projet de nouveaux statuts au Conseil d'État<sup>45</sup>.

Le représentant du ministère de l'intérieur a toutefois rappelé, lors d'un conseil d'administration de mars 2014, le caractère non consommable de la dotation initiale.

Puis en novembre 2016, préalablement au conseil d'administration devant arrêter les comptes de l'exercice 2015, lourdement déficitaires, la représentante du ministère de l'intérieur a attiré l'attention du délégué général de la FACE sur la consommation de la dotation engendrée par les reports à nouveau déficitaires et la nécessité d'un effort de reconstitution de la dotation.

Ensuite, périodiquement, le ministère a rappelé au délégué général les perspectives de recapitalisation dont lui-même a fait, à plusieurs reprises, état. En septembre 2017, le ministère a provoqué une réunion avec le délégué général de la FACE, réunion lors de laquelle ce dernier fait état d'« un plan de « recapitalisation » en cours auprès de onze grands groupes sollicités pour 350 000 € chacun ».

Après encore plusieurs interventions à l'occasion de séances du conseil d'administration, restées sans effet, le directeur des libertés publiques et des affaires juridiques, dans le contexte de la fin du contrôle de la Cour qui avait appelé l'attention sur cette anomalie majeure, a adressé en mars 2019 au président de la Fondation un courrier par lequel il fait part que « la consommation de la dotation d'une fondation reconnue d'utilité publique constitue un manquement à la règle d'irrévocabilité des biens affectés à la dotation résultant de l'article 18

---

<sup>45</sup> Or, le « Recueil de jurisprudence sur les statuts-types des fondations reconnues d'utilité publique », élaboré par la section de l'intérieur et publié le 31 décembre 2018, précise aux pp. 22 à 24 que la Haute juridiction est amenée à vérifier quatre conditions préalables à l'octroi du statut de fondation abritante : ancienneté de la Fondation ; solidité de ses ressources et de son bilan ; moyens humains et logistiques suffisants ; existence d'un ou plusieurs projets concrets de fondations abritées susceptibles de se réaliser dans un court délai.

de la loi du 23 juillet 1987 et au principe de pérennité des fondations, susceptible de remettre en cause sa reconnaissance d'utilité publique ». Il rappelle au président l'engagement que ce dernier a pris devant le conseil d'administration en vue de reconstituer la dotation et qu'il sera « particulièrement attentif au respect de cet engagement qui conditionne le maintien de la reconnaissance d'utilité publique ».

*e) Une fondation à la reconnaissance d'utilité publique désormais remise en cause*

À ce jour, en dépit des dires de la FACE, la Fondation n'est toujours pas à même de reconstituer sa dotation pour la porter à nouveau à son niveau statutaire. Aucun nouveau fondateur n'a pu être trouvé depuis plus de trois ans, le dernier versement remontant au 12 décembre 2015 (versement de 350 000 € de Serge Dassault)<sup>46</sup>.

**La Fondation n'a pas respecté la règle d'intangibilité de sa dotation statutaire et n'a toujours pas, à ce jour, enregistré de nouveaux apports. Cette dernière a ainsi été intégralement consommée.**

**Cette disparition de sa dotation met en cause la pérennité même de la FACE.**

**Le montant de la dotation statutaire inconsommable apportée par ses fondateurs étant un des critères déterminants retenu par la Conseil d'État pour donner un avis favorable à la reconnaissance comme établissement d'utilité publique d'une fondation, sa disparition a en effet pour conséquence juridique le retrait de sa reconnaissance d'utilité publique et sa dissolution par décret en conseil d'État pris sur proposition du ministre de l'intérieur<sup>47</sup>.**

Lors de la contradiction, le président de la Fondation, pourtant clairement informé de cette conséquence par le courrier du directeur des libertés publiques et des affaires juridiques de mars 2019, a toutefois fait part à la Cour que la reconstitution de la dotation statutaire ne serait réalisée qu'« au plus tard en quatre ans » au lieu des cinq ans initialement projetés.

---

<sup>46</sup> Lors du conseil d'administration du 5 octobre 2017, le président de la FACE avait « évoqué l'engagement pris devant le conseil d'accroître la levée de fonds, avec des contacts déjà pris avec une dizaine d'entreprises ciblées et une levée de fonds visée d'au moins 1,5 million d'euros qui serait en capital non affecté, sur les trois prochaines années ».

<sup>48</sup> « Lorsque le commissaire aux comptes d'une personne morale visée aux articles L. 612-1 et L. 612-4 relève, à l'occasion de l'exercice de sa mission, des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation de cette personne morale, il en informe les dirigeants de la personne morale [...]. À défaut de réponse dans un délai fixé par décret en Conseil d'État, ou si celle-ci ne permet pas d'être assuré de la continuité de l'exploitation, le commissaire aux comptes invite, par un écrit dont la copie est transmise au président du tribunal de grande instance, les dirigeants à faire délibérer l'organe collégial de la personne morale sur les faits relevés. Le commissaire aux comptes est convoqué à cette séance. La délibération de l'organe collégial est communiquée au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel et au président du tribunal de grande instance. Lorsque l'organe collégial de la personne morale n'a pas été réuni pour délibérer sur les faits relevés ou lorsque le commissaire aux comptes n'a pas été convoqué à cette séance ou si le commissaire aux comptes constate qu'en dépit des décisions prises la continuité de l'exploitation demeure compromise, une assemblée générale est convoquée dans des conditions et délais fixés par décret en Conseil d'État. Le commissaire aux comptes établit un rapport spécial qui est présenté à cette assemblée. Ce rapport est communiqué au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel. Si, à l'issue de la réunion de l'assemblée générale, le commissaire aux comptes constate que les décisions prises ne permettent pas d'assurer la continuité de l'exploitation, il informe de ses démarches le président du tribunal et lui en communique les résultats. [...] ».

Un pareil délai apparaît tout à fait incompatible avec l'urgence majeure qui s'attache à une reconstitution de la dotation, qui a fait l'objet de déclarations d'intention répétées depuis 2014 mais non concrétisées, à l'exception de l'apport de Serge Dassault en 2015.

Le ministère du travail a d'ores et déjà précisé que l'attribution à la FACE de subventions du Fonds social européen ne pouvait être envisagée tant que la dotation statutaire n'aurait pas été reconstituée.

Il est donc désormais indispensable de faire approuver par le conseil d'administration de la FACE avant la fin de l'exercice 2019 la reconstitution intégrale de la dotation statutaire sur la base d'engagements fermes et formalisés de contribution des fondateurs statutaires de la FACE, et, le cas échéant, de nouveaux fondateurs, assortis d'un échéancier précis et rapproché de versements. À défaut, il appartiendra au ministère de l'intérieur d'engager le processus de dissolution de la Fondation.

### **III - Une absence d'alerte par le commissaire aux comptes**

Les constats de la Cour sur la situation financière réelle de la Fondation sont en dissonance avec la certification sans réserves des comptes de la FACE par son commissaire aux comptes, KPMG Audit, pour l'ensemble des exercices sous revue.

À cet égard, en dehors des mentions figurant dans les « opinions » sur les comptes annuels 2015 et 2016, dont il a été fait état ci-dessus concernant l'enregistrement d'une créance de 595 000 € au titre d'un projet faisant l'objet d'une demande de subvention, mais non encore contractualisée avec le FSE, le commissaire aux comptes n'apparaît pas avoir appelé spécifiquement l'attention du conseil d'administration sur des points pourtant majeurs, en particulier :

- la présentation des comptes (modalités de comptabilisation des créances sur le FSE ; enregistrement en « immobilisations financières » d'avances de trésorerie aux clubs) ;
- l'évolution de la dotation statutaire non consommable : absence de mention au passif du bilan, disparition de ses contreparties à l'actif du bilan ;
- les risques attachés à la quasi-disparition des fonds propres de la Fondation.

Ces constats, de nature à mettre en jeu la pérennité tant juridique que financière de la Fondation, auraient dû susciter la mise en œuvre de la procédure prévue par l'article L. 612-3 du code de commerce<sup>48</sup>. Le commissaire aux comptes a ainsi manqué à ses obligations.

---

<sup>48</sup> « Lorsque le commissaire aux comptes d'une personne morale visée aux articles L. 612-1 et L. 612-4 relève, à l'occasion de l'exercice de sa mission, des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation de cette personne morale, il en informe les dirigeants de la personne morale [...]. À défaut de réponse dans un délai fixé par décret en Conseil d'État, ou si celle-ci ne permet pas d'être assuré de la continuité de l'exploitation, le commissaire aux comptes invite, par un écrit dont la copie est transmise au président du tribunal de grande instance, les dirigeants à faire délibérer l'organe collégial de la personne morale sur les faits relevés. Le commissaire aux comptes est convoqué à cette séance. La délibération de l'organe collégial est communiquée au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel et au président du tribunal de grande instance. Lorsque l'organe collégial de la personne morale n'a pas été réuni pour délibérer sur les faits relevés ou lorsque le commissaire aux comptes n'a pas été convoqué à cette séance ou si le commissaire aux comptes constate qu'en

---

## CONCLUSION ET RECOMMANDATION

---

*La FACE a adopté une présentation des comptes qui, à plus d'un titre, ne permet pas d'appréhender la réalité de sa situation financière : absence d'individualisation dans les comptes des résultats et des bilans de la FRUP d'une part, des fondations abritées d'autre part ; enregistrement en « immobilisations financières » d'avances de trésorerie à des structures locales, ayant le caractère de prêts au recouvrement non assuré ; comptabilisation de créances au titre du FSE sur la base de dossiers présentés et non en fonction des décisions d'attribution intervenues matérialisées par la signature d'une convention ; valorisation surestimée de titres de participation ; substitution de la mention d'un « capital » à celle de « dotation statutaire » au passif du bilan...*

*Ces présentations comptables favorables ont contribué à masquer la dégradation préoccupante de la situation financière de la Fondation, devenue très fragile.*

*La nécessité de passer des pertes exceptionnelles sur les financements sur fonds européens a contribué à lourdement dégrader les résultats et le bilan. Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2013 et le 31 décembre 2016, les fonds propres de la Fondation ont perdu 82 % de leur valeur, situation qui aurait été aggravée si la FACE avait, comme elle aurait dû le faire, enregistré une perte exceptionnelle de 595 000 € pour traduire comptablement le refus d'une subvention du FSE, notifié en avril 2016. Cette situation de nature à compromettre la pérennité de la Fondation n'a pas alors conduit le commissaire aux comptes à mettre en œuvre la procédure d'alerte. La dégradation a été néanmoins enrayée en 2017, mais cette tendance plus positive demande à être confirmée.*

*Dans ce contexte, et malgré les avertissements et mises en garde du ministère de l'intérieur, le conseil d'administration de la FACE a gravement manqué à ses obligations statutaires d'être le garant vis-à-vis des fondateurs du respect scrupuleux de l'intangibilité de sa dotation statutaire, qui n'a désormais plus aucune consistance.*

*Il est impératif et urgent que la FACE rétablisse sa dotation au niveau fixé par ses statuts, et par de nouveaux apports de ses fondateurs ou par la contribution de nouveaux fondateurs, évoquée dès 2014<sup>49</sup>.*

*La Fondation ne s'est pourtant engagée à reconstituer sa dotation que dans un délai au plus tard de quatre ans. Faute d'une mise en œuvre immédiate et effective par des engagements de contribution formalisés assortis d'un échéancier précis des versements de ces nouveaux apports dès l'exercice 2019, il conviendra alors d'en tirer alors toutes les conséquences de droit par l'engagement par le ministère de l'intérieur d'une procédure de retrait de reconnaissance d'utilité publique et de dissolution de la FACE.*

---

*dépôt des décisions prises la continuité de l'exploitation demeure compromise, une assemblée générale est convoquée dans des conditions et délais fixés par décret en Conseil d'État. Le commissaire aux comptes établit un rapport spécial qui est présenté à cette assemblée. Ce rapport est communiqué au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel. Si, à l'issue de la réunion de l'assemblée générale, le commissaire aux comptes constate que les décisions prises ne permettent pas d'assurer la continuité de l'exploitation, il informe de ses démarches le président du tribunal et lui en communique les résultats. [...] ».*

<sup>49</sup> Procès-verbal du conseil d'administration du 9 décembre 2014.

*La Cour formule la recommandation suivante :*

- 1. Faire approuver par le conseil d'administration de la FACE avant la fin de l'exercice 2019 la reconstitution intégrale de la dotation statutaire sur la base d'engagements fermes et formalisés de contribution des fondateurs d'origine de la FACE, et, le cas échéant, de nouveaux fondateurs, assortis d'un échéancier précis et rapproché de versements ; à défaut, engager la procédure de retrait de la reconnaissance d'utilité publique et de dissolution de la Fondation.*
-

# **Chapitre III**

## **Des défaillances dans la gouvernance**

### **et la gestion à l'origine de pratiques anormales**

#### **pour une FRUP**

La dégradation brutale des résultats ainsi qu'un conflit social survenu en 2016 ont fait prendre conscience de la nécessité d'identifier les causes structurelles d'une situation de nature à compromettre la pérennité de FACE. Un audit de la Fondation, conduit au premier trimestre 2017, a été confié au cabinet Deloitte et ses conclusions soumises au conseil d'administration en octobre 2017. Le contrôle de la Cour sur la période 2013-2017 a permis de vérifier la validité des constats alors effectués<sup>50</sup> et d'observer que certaines orientations préconisées par cet audit avaient reçu un timide début de mise en œuvre.

### **I - De sérieuses défaillances d'organisation**

#### **A - Un conseil d'administration qui n'a pas rempli pleinement son rôle**

Le conseil d'administration comprend quatre collèges : cinq représentants des fondateurs, cinq membres de droit (représentants des différents ministères concernés), trois personnalités qualifiées et deux représentants des clubs locaux et structures territoriales de la FACE. S'agissant des représentants de l'État, ceux-ci ont connu une rotation rapide, en raison de la pratique consistant à inviter systématiquement un membre du cabinet plutôt qu'un représentant de l'administration. Seul le ministère de l'intérieur échappe à cette règle<sup>51</sup>. Quant au collège des personnalités qualifiées, il n'a jamais été véritablement actif et est demeuré vacant à la suite de l'échec du projet de fusion

---

<sup>50</sup> Parmi les conclusions de cet audit (mars 2017), « *la gestion des projets* » est regardée comme ayant pu générer l'insatisfaction de certains clients importants » et pourrait expliquer « *la perte nette de 10 % du chiffre d'affaires en 2015* ». Au demeurant, la notoriété de la FACE n'apparaît « *probablement pas si bonne que cela malgré un développement impressionnant [...], ni son image au niveau des donneurs d'ordre (quelques projets un peu ratés)* ».

<sup>51</sup> Il est représenté par un agent de son administration (direction des libertés publiques et des affaires juridiques).

avec l'association IMS-Entreprendre pour la Cité<sup>52</sup>, jusqu'à l'entrée au conseil d'une seule personne en octobre 2017. Deux sièges restaient ainsi inoccupés lors du contrôle de la Cour.

Se substituant à un premier document ne concernant que la création et le fonctionnement des fondations abritées et des associations agréées, un règlement intérieur a été approuvé par le conseil d'administration en juin 2018. Ce nouveau texte précise entre autres les règles déontologiques et les modalités de remboursement des frais de mission des membres du conseil. Toutefois, il ne précise toujours pas les relations entre la fondation abritante et les fondations abritées (cf. *infra*).

L'activité du conseil a souffert par ailleurs de dysfonctionnements qui ont amené le ministère de l'intérieur à effectuer plusieurs rappels à la réglementation, s'agissant de l'obligation de réunion deux fois par an selon la règle en vigueur jusqu'en 2016, le caractère exceptionnel et seulement en cas d'urgence de la procédure de réunion dématérialisée ou le respect du délai d'approbation des comptes. À la suite de l'audit du cabinet Deloitte, des mesures d'organisation ont été mises en place pour améliorer la préparation des réunions du conseil.

Compte tenu de la politique de création systématique de fondations abritées, le conseil n'a pas été en mesure d'exercer pleinement le suivi des activités correspondantes (cf. *infra*). Surtout, il n'a pas fait preuve de la vigilance qui s'imposait à lui sur le suivi rigoureux de la dotation statutaire, comme analysé *supra*.

Ce constat, qui met en jeu sa responsabilité première, conduit à s'interroger sur le rôle des administrateurs désignés par les différents ministères. Le cas du représentant du ministère de l'intérieur, qui a aussi une mission de surveillance du respect de la légalité, est à cet égard particulier, sa double responsabilité étant susceptible de le mettre en porte-à-faux. Quant aux autres ministères, représentés par des membres de cabinets à rotation rapide, leur participation n'a en rien constitué un garde-fou. Une réforme statutaire, prévoyant en substitution la présence d'un ou de plusieurs commissaires du gouvernement, permettrait de remédier à cette situation.

## **B - Une mise en place encore incomplète d'un dispositif de maîtrise des risques**

Les statuts indiquent que « *le Président (...) peut donner délégation dans les conditions définies par le règlement intérieur* ». Il a fallu attendre le règlement intérieur de 2018 pour que soit précisée la portée des délégations de pouvoir qui peuvent être consenties au délégué général. Quant aux opérations de gestion – engagement des dépenses, décaissements d'un côté, gestion des ressources humains de l'autre – les responsabilités sont décrites dans deux documents qui n'ont été établis que le 30 décembre 2016. Auparavant, les différentes directions, notamment les chefs de projets, allaient solliciter au cas par cas et sans filtre le délégué général pour engager les dépenses. La nomination d'un nouveau directeur des ressources en juillet 2016 a permis d'instaurer les procédures précitées.

---

<sup>52</sup> La FACE avait engagé dès 2008 un rapprochement avec l'Institut du mécénat et de la solidarité (IMS)-Entreprendre pour la Cité en considérant que des logiques de concurrence entre des organisations servant l'intérêt général n'étaient pas « acceptables ». Après six années de démarches, ce rapprochement, qui devait aboutir à une fusion, a fini par échouer.

Ce manque de formalisation est également illustré par la gestion de la carte affaires en possession du délégué général. Cette carte a été utilisée pour la prise en charge des déplacements (notamment ceux du délégué général lui-même) et pour le règlement des achats en ligne (notamment les achats informatiques, de petits matériels ou de fournitures de bureau pour un montant annuel de dépenses compris entre 80 000 € et 100 000 €). S'agissant des dépenses engagées par le délégué général, elles sont censées être contrôlées par le conseiller du président, mais la Cour n'a pu vérifier l'effectivité de tels contrôles. L'analyse de justificatifs fournis par la FACE relatifs à un échantillon d'une vingtaine d'opérations figurant sur les relevés bancaires de la carte affaires au cours de la période sous revue fait apparaître des incohérences et l'absence de factures pour plusieurs d'entre elles<sup>53</sup>. Particulièrement critiquable est le prélèvement mensuel sur cette carte d'un montant de 1 060 € au profit de la SNCF, correspondant à un abonnement « France entière » pour le délégué général, mais dont il a été établi que ce dernier l'utilisait quasi exclusivement pour ses déplacements entre son domicile en province (Loire-Atlantique) et Paris.

Cet avantage fait au demeurant double emploi avec l'allocation mensuelle non forfaitaire de 1 000 € maximum pour le remboursement sur justificatif des frais occasionnés par la double résidence du délégué général, allocation prévue par son contrat de travail<sup>54</sup>.

Cette situation est d'autant moins justifiable que le délégué général perçoit un salaire de près de 150 000 € brut par an, supérieur de 70 % à celui du cadre dirigeant au salaire immédiatement inférieur. Ce positionnement peut, par ailleurs, être mis en perspective au regard d'une étude publiée en décembre 2016, menée conjointement par le cabinet Deloitte et le cabinet de recrutement d'experts Taste<sup>55</sup> avec le soutien du Comité de la charte, de France générosités et du Centre français des fonds et fondations. Cette étude, qui s'appuie sur un échantillon de 50 000 bulletins de paie analysés au sein de 69 organisations d'intérêt général, aboutit à une rémunération totale moyenne de 79 900 € pour le plus haut profil de cadre supérieur du secteur. La rémunération du délégué général apparaît ainsi non seulement et de loin la plus élevée de la Fondation, mais également singulièrement supérieure aux pratiques du secteur, le tout sans que le conseil d'administration n'ait été amené à se prononcer sur son montant. Le compte rendu du conseil d'administration du 10 juillet 2009 montre que celui-ci, contrairement aux dispositions statutaires (article 9), a simplement été informé du recrutement du délégué général, alors même qu'il revenait au conseil de proposer la nomination au président, ce qui à l'évidence devait comporter la fixation de la rémunération<sup>56</sup>.

---

<sup>53</sup> Le montant total de ces opérations est supérieur à 10 000 € sur un échantillon de dépenses de moins de 60 000 €.

<sup>54</sup> Cette allocation est utilisée pour la prise en charge des intérêts de l'emprunt immobilier qu'il a souscrit par lui-même en vue d'acquérir à titre personnel un logement à Paris, à proximité du siège de la FACE.

<sup>55</sup> <http://www.francegenerosites.org/wp-content/uploads/2016/12/Etude-remuneration-2016-VF-formatwebimprimable.pdf>.

<sup>56</sup> « Le président est assisté d'un délégué général, nommé par le président sur proposition du conseil d'administration » (cf. article 9 des statuts dans leur version originale). Au demeurant, la lettre de mission signée du président de la Fondation en date du 15 mai 2009, qui fait office de contrat de travail selon la FACE, mentionne par ailleurs un reclassement du délégué général « dans un poste au moins équivalent aux présentes fonctions et conditions, notamment au sein du groupe GDF Suez, en cas où nous constaterions votre incapacité à demeurer dans vos fonctions et notamment en cas de changement de Président. Cette clause ne pourrait toutefois pas intervenir en cas d'insuffisances graves ».

La définition d'une véritable politique de contrôle interne et de maîtrise des risques couvrant les volets opérationnels, financiers et déontologiques aurait dû d'autant plus s'imposer que la Fondation s'engageait à partir de 2010 dans une stratégie volontariste de croissance rapide de ses activités. La mise en place d'un dispositif de contrôle interne ne date cependant que de 2017, renforcée par la nomination en 2018 d'une directrice des ressources plus spécifiquement compétente en ce domaine. La Cour a cependant constaté qu'un préalable aussi important que la cartographie des risques, basée sur une analyse complète des procédures, n'avait pas encore été réalisé<sup>57</sup>.

### **C - Une mise en place récente du suivi de l'émission des reçus fiscaux**

Jusqu'en 2017, selon la Fondation, l'émission de reçus fiscaux n'a été faite qu'à la demande expresse de l'entreprise donatrice dans les cas des projets menés directement par la FRUP. En revanche, elle a été systématique pour les dons affectés aux fondations abritées.

Le suivi des reçus fiscaux n'ayant été mis en place qu'au cours de l'exercice 2017, la FACE n'a pas été en mesure d'indiquer le montant global de reçus fiscaux délivrés sur chacun des exercices 2013 à 2016. Ils sont depuis lors systématiquement établis quelles qu'en soient les modalités. Pour 2017, premier exercice pour lequel l'établissement des reçus fiscaux a été exhaustif, le montant total s'est élevé à 10,3 M€<sup>58</sup>. Il intègre les versements effectués directement pour la FACE comme ceux au bénéfice des fondations abritées. Selon la Fondation, il résulterait d'un sondage mené auprès de son réseau au cours de l'été 2018 qu'une proportion importante des entreprises versantes, qu'elles soient petites ou grandes, n'utiliserait pas l'avantage fiscal auquel elles auraient droit.

## **II - Un manque d'encadrement de la gestion des projets conduits par la Fondation**

### **A - Une sélection des projets longtemps trop peu formalisée**

Ce sont principalement les sollicitations d'acteurs publics (ministères sociaux, grandes collectivités territoriales) comme privés (entreprises), ainsi que la recherche de financements publics, qui déclenchent les actions menées par la Fondation. Celle-ci indique ainsi que « *les projets pour partie financés par le mécénat d'entreprises ne sont pas issus d'une sélection, au sens d'un appel à projets (avec Comité de sélection) mais renvoient à un travail d'analyse beaucoup plus conséquent et au fil de l'eau* ».

Cette approche, en forme de veille très globale et nourrie d'échanges avec d'importants acteurs institutionnels ou économiques, est qualifiée « *d'holistique et d'heuristique* » par la FACE. Aussi, la sélection des actions s'apparente-t-elle à une instruction de dossiers menée en collaboration avec les acteurs précités. Les fiches-projets transmises apparaissent de ce fait comme des fiches synthétiques de présentation et non comme des fiches d'opportunité.

---

<sup>57</sup> Le cabinet Deloitte, dans son dernier rapport (10 avril 2019), continue de souligner de son côté un « *défaut pénalisant de procédures de gestion formalisées, partagées et comprises de tous* ».

<sup>58</sup> Cf. tableau d'enregistrement fourni par la FACE.

Les procès-verbaux des conseils d'administration confirment l'importance de la proximité avec les pouvoirs publics dans une logique d'effet de levier par l'intermédiaire de cofinancements privés, démarche portée jusqu'au plus haut niveau de l'État par le président de la FACE.

Outre les considérations de maîtrise des risques déjà mentionnées, la mise en place d'une procédure plus rigoureuse d'examen, de sélection et de pilotage des projets était une nécessité face à la croissance spectaculaire de l'activité, qualifiée de « non maîtrisée » dans le rapport du cabinet Deloitte en 2017. Se substituant à l'examen par le seul comité dit de développement, une organisation a été mise en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017 autour de trois étapes distinctes (comités de développement -i.e. d'opportunité -, d'engagement et de surveillance des projets) dans le but de renforcer le filtrage et l'évaluation des projets. Il reste cependant à préciser les critères de sélection de manière plus opérationnelle que ceux actuellement retenus, qui restent très généraux, et faire en sorte qu'ils soient compris et partagés.

## **B - Une qualité de pilotage et d'évaluation des projets très inégale**

La Cour a analysé six grands programmes structurants, qui représentent quelque 70 % des engagements de financement obtenus auprès d'entreprises de 2013 à 2017<sup>59</sup>.

Cet examen fait apparaître, de manière inégale selon les cas, de sérieuses lacunes dans le pilotage et l'évaluation des projets, alors qu'il s'agit de facteurs déterminants de l'utilité sociale et de la crédibilité de la FACE<sup>60</sup>.

### **1 - Les projets soutenus par Engie et ses filiales**

Les relations entre FACE, Engie et ses filiales sont particulièrement étroites. En tant que successeur de Suez, l'entreprise compte parmi les fondateurs de la Fondation et les deux entités sont placées sous l'autorité d'un même président.

S'agissant d'Engie, on ne compte ainsi pas moins de dix-sept conventions de partenariat signées avec FACE pendant la période sous revue. Elles représentent un montant d'engagements total de 2,5 M€, soit près d'un cinquième des ressources de la FRUP provenant des entreprises. Certaines conventions consistent en avenants à des accords plus anciens et ont un caractère structurant. C'est en particulier le cas des deux principales : « Soutenir l'innovation sociale et territoriale » et « Convention de mécénat social ». La contribution de GRDF, filiale à 100 % d'Engie, est encore plus importante puisque ses engagements s'élèvent à 3,6 M€ sur la période, très majoritairement fléchés sur un projet « CIVIGAZ » (cf. ci-après). Si l'on tient compte, en outre, de la dotation à la fondation abritée TEKNIK provenant d'Engie Home Services, les engagements cumulés du groupe Engie à l'égard de FACE s'élèvent à 6,2 M€, soit légèrement plus de la moitié du total des ressources de la Fondation issues du mécénat<sup>61</sup>. Toutefois, l'examen des nouvelles conventions conclues par FACE en 2017 fait apparaître un moindre poids d'Engie et de son groupe, mais il est trop tôt pour dire si ce mouvement de diversification des financements, point sur lequel l'audit en 2017 du cabinet Deloitte insistait dans une démarche d'inspiration « marketing », est appelé à se confirmer dans la durée.

<sup>59</sup> Selon les deux tableaux fournis par la Fondation récapitulant les conventions de mécénat établies respectivement entre 2013 et 2016 et en 2017.

<sup>60</sup> Ce constat est corroboré par l'audit Deloitte de 2019, qui relève à nouveau « des faiblesses chroniques [de la FACE] quant à la sélection, la gestion et l'évaluation des projets à réaliser. »

<sup>61</sup> Selon les deux tableaux mentionnés ci-dessus.

Le projet « Soutenir l'innovation sociale et territoriale » est financé par Engie via quatre conventions pour un montant total d'environ 1,065 M€. L'objectif de cette initiative est de définir les axes de développement de la FACE sur lesquels le groupe GDF SUEZ, devenu Engie, « *souhaite apporter sa contribution et son soutien financier, au titre du développement social et des solidarités* ».

La première de ces conventions – la « Convention de mécénat social » – est la plus importante. Elle est reconduite chaque année de 2012 à 2015 et peut prévoir à chaque fois des actions pluriannuelles. Elle représente à elle seule plus d'1 M€ sur la période. Elle n'est pas ciblée sur un projet particulier, mais concourt à plusieurs axes ou actions, tels que l'égalité professionnelle hommes-femmes, le soutien à la plate-forme Facealemploi.tv (CV vidéo), au concours national « S'engager pour les quartiers », aux expérimentations et à la promotion du rapport remis en 2014 par le président Mestrallet au chef de l'État intitulé « Propositions de mobilisation des entreprises en faveur de l'emploi, notamment des jeunes », etc. En forme de convention-cadre, elle s'apparente à une aide générale au fonctionnement activée en fonction des besoins.

L'avenant du 1<sup>er</sup> octobre 2015, qui comporte les engagements les plus élevés en montant (0,72 M€ sur quatre exercices) pour l'objet le plus vague (« poursuivre le développement de FACE, la conduite de grands projets, la multiplication des partenariats structurants ainsi que l'intégration du digital, sur des dimensions stratégiques de la RSE<sup>62</sup> »), illustre cette portée très générale. Le formalisme décisionnel est limité puisque cet avenant majeur résulte d'un « *accord de principe du président Mestrallet par mél en date du 15 septembre 2015* ». Est également signé le même jour un autre avenant portant sur un montant de 135 000 € sur deux exercices, pour des objectifs définis également en des termes assez généraux. Les bilans qu'aux termes de ces conventions la FACE est tenue d'adresser à Engie sont peu satisfaisants. Ainsi, lorsque la contribution financière de la Fondation est chiffrée, il n'est pas possible d'en apprécier l'impact, faute de vision globale des actions considérées qui ferait apparaître leur coût total et leurs objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Les mêmes observations s'appliquent à la « Convention de mécénat social » qui a apporté à la Fondation 120 000 € en 2015, 2016 et 2017.

Un autre programme d'envergure porté par Engie, via sa filiale GRDF, pour près de 3,5 M€, est intitulé « Mise en œuvre du Grand programme des services civiques de la transition énergétique ». Il consiste en la mobilisation de jeunes du service civique en vue d'accompagner des foyers modestes (près de 100 000) dans la maîtrise de l'énergie et la sécurisation de leurs installations intérieures.

La convention conclue le 22 janvier 2016 entre FACE et GRDF sous les auspices du ministre de la ville, de la jeunesse et des sports, ne porte, quant à elle, que sur un seul grand programme, baptisé CIVIGAZ. Ce dernier réunit plusieurs partenaires dont l'État, l'Agence de service civique et Unis-Cité. FACE, qui en est le pilote national, a créé à cet effet une fondation abritée, la « Fondation pour le service civique, transition énergétique, climat et biodiversité », chargée notamment de réaliser des actions et outils communs. La contribution de GRDF à cette dernière structure est incluse dans la convention générale pour 156 000 € (17 % des apports). CIVIGAZ consiste à recruter et à former, dans le cadre du service civique, de jeunes volontaires avec pour mission de détecter les situations de précarité énergétique dans certaines zones (quartiers prioritaires) ou dans l'habitat social, de signaler les installations défectueuses ou

---

<sup>62</sup> Responsabilité sociétale des entreprises.

dangereuses, de conseiller les occupants sur les bonnes pratiques ou les aides publiques. Le programme a aussi une fonction d'insertion dans la mesure où les jeunes volontaires reçoivent un début de formation au métier de technicien.

Les documents fournis à l'appui de ce programme d'ampleur sont de meilleure qualité que ceux qui concernent les conventions avec Engie. Ils définissent en effet avec précision les données financières et les objectifs (formation de 5 000 volontaires), la nature des livrables (notamment les outils numériques), le calendrier des actions à engager jusqu'à l'été 2018 et enfin les indicateurs de résultat. À la différence des opérations précédentes, les comptes de cette opération sont bien individualisés et permettent ainsi de présenter des bilans intermédiaires de qualité. Ils font apparaître également une bonne maîtrise financière du projet.

## **2 - Les projets soutenus par Total**

Le projet « Ingénierie pilote et tests de « Médiation Énergie » détection de ménages en précarité énergétique » avait pour ambition d'identifier et d'accompagner les ménages en situation de précarité énergétique grâce à l'appui financier de Total pour un montant de 800 000 €.

L'action, menée du 19 octobre 2012 au 31 décembre 2013 dans les départements du Bas-Rhin et de la Sarthe, visait à détecter des ménages en situation de précarité énergétique, clients de Total ou non, à les accompagner par des informations et des conseils, à les guider vers les opérateurs des comités locaux d'engagement du programme « Habiter mieux », vers les professionnels partenaires de Total, vers les propres services de l'entreprise, voire auprès des diverses parties prenantes de l'action sanitaire et sociale.

La synthèse des résultats de l'opération fait apparaître que, dans le Bas-Rhin, sur un échantillon cible de 1 789 foyers, un nombre similaire de courriers envoyés, et 1 774 appels téléphoniques, 132 rendez-vous ont été pris (représentant 7,1 % de l'échantillon). Dans la Sarthe, pour un échantillon cible de 1 473 foyers, après 1 463 courriers envoyés et 1 472 appels téléphoniques, 88 rendez-vous ont été pris (6 % de l'échantillon cible). Un document a été présenté en janvier 2014 dans le Bas-Rhin pour présenter les enseignements de cette « médiation énergie ». Il n'est pas précisé si cette médiation a engendré des modifications de consommation chez les ménages visités. Le coût de l'opération par ménage visité paraît en tout état de cause particulièrement élevé.

Le groupe pétrolier s'est également investi à hauteur de 200 000 € dans le projet « Programme Refugeeks 2 » qui a pour vocation de former des réfugiés aux métiers du numérique et de les aider ainsi à s'insérer dans le monde du travail (objectif 100 personnes en 2016/2017). Le projet, intitulé plus précisément « Refugeek 2 - Déploiement national - Fondation Simplon » a été lancé par un partenariat entre Total et la Fondation Simplon, fondation abritée à la FACE (cf. *infra*). Par une convention signée le 21 novembre 2016, Total s'est engagé à verser 200 000 € en 2016 et 2017 pour participer au financement de la formation de réfugiés au métier de webmaster. La convention fixait un terme au 30 mars 2018. Selon la FACE, 74 réfugiés auraient été formés à la fin 2017. La FACE n'a pas été cependant en mesure de présenter le bilan définitif de l'opération en termes de formation et d'insertion professionnelle.

## **3 - Le projet « Lemon Aide » soutenu par Danone**

L'entreprise Danone finance à hauteur de près de 700 000 € un projet « Lemon Aide » visant à créer un modèle de collecte et de recyclage des déchets ménagers hors foyer en proposant une formation dans ce domaine et une expérience professionnelles à des jeunes sans qualification.

Une convention a été signée le 25 mai 2016 entre la FACE et le Fonds Danone pour l'écosystème, lequel s'est engagé à verser 686 000 € sur un an. Les autres partenaires du projet sont la Société anonyme des eaux minérales d'Évian, qui fait partie du même groupe, et Lemon Tri. Partant du constat qu'un nombre très élevé de bouteilles de plastique ne sont pas recyclées, le but est de mettre en place une démarche écologique, économique et solidaire, en créant une entreprise d'insertion, « Lemon Aide », qui formera des personnes éloignées de l'emploi en vue de développer l'activité de recyclage dans divers domaines. FACE indique vouloir ainsi contribuer à l'émergence d'un écosystème autour de l'économie circulaire dans lequel les entrepreneurs sociaux auront toute leur place. Dans le cadre du projet, la matière est collectée et conditionnée par Lemon Aide, avant d'être envoyée dans des filières de recyclage choisies pour leur proximité géographique (100 % en France) et leur efficacité (recyclage 100 % matière).

Ce projet est très précisément encadré par une convention en termes d'objectifs, de cibles géographiques, d'échelonnement des actions et de calendrier des versements correspondants en 2016 et 2017. Le « business plan » de Lemon Aide jusqu'en 2020 est également détaillé. Un comité de pilotage a été institué avec les partenaires, qui ont pu ainsi disposer de données précises pour apprécier la montée en charge du projet. Les objectifs de ce dernier sont en parfaite cohérence avec la mission de la Fondation. Le choix d'une prise de participation au capital de cette SAS plutôt que l'apport d'une subvention, qui serait un mode d'intervention plus conforme à la nature d'une FRUP, résulte, selon la FACE, d'une demande de Danone.

La FACE n'a pas été en mesure de communiquer de bilans d'exécution intermédiaires de ce projet.

#### 4 - Le projet Teknik

L'initiative « Teknik » a pour but de promouvoir les métiers de l'industrie auprès des collégiens et lycéens, en particulier dans les zones prioritaires de la politique de la Ville. Ce projet est soutenu et mené par trois entreprises (Rexel, CGI et Engie Home Service) pour un montant total de 675 000 €, sur la base d'une convention liant chacune d'elles à la FACE<sup>63</sup>.

Ce projet est par ailleurs financé par le groupe Dassault et l'Agence nationale pour la rénovation urbaine, cette dernière s'engageant à participer à près de 50 % du montant total du projet, soit 3 M€ issus du programme d'investissements d'avenir (PIA) décaissés par tranche entre septembre 2014 et août 2019.

Sur cette période, l'objectif final est de toucher 100 000 élèves par étape :

- 100 élèves en phase 1 dite « expérimentale » (2014-2015) ;
- 7 500 élèves en phase 2 (2015-2016) ;
- 15 600 élèves en phase 3 (2016-2017) ;
- 34 200 élèves en phase 4 (2017-2018) ;
- 42 600 élèves en phase 5 (2018-2019).

L'implication des entreprises et des établissements scolaires s'effectue par l'intermédiaire des clubs FACE dont vingt devaient être mobilisés en phase 5.

S'agissant des résultats, trois bilans correspondant aux trois premières phases ont été produits. Ils apparaissent très complets et, surtout, prévoient une appréciation tant quantitative que qualitative du projet. Ainsi, une méthode d'évaluation aléatoire basée sur le suivi d'une ou

---

<sup>63</sup> Convention FACE – Rexel en date du 6 novembre 2015 / Convention FACE – CGI en date du 25 janvier 2016 / Convention FACE – Engie Home Services en date du 18 mai 2016.

plusieurs cohorte(s) d'élèves bénéficiant du projet Teknik, en comparaison avec une cohorte d'élèves ne le suivant pas, est prévue. La comparaison de deux années de projet et le suivi de ces cohortes devraient permettre d'analyser les impacts du programme sur les choix d'orientation des élèves. Cette volonté de mesurer la véritable valeur ajoutée du dispositif est à saluer.

Sur le plan quantitatif, les objectifs ont été atteints, voire dépassés, lors des phases 1 et 3. Ainsi, à l'issue de la première année (mi-2015), près de 100 élèves ont eu accès au dispositif par l'intermédiaire de trois clubs de la FACE (Hérault, Pays de l'Adour et Vendée). À l'issue de la phase 3 (mi-2017), 20 500 jeunes ont participé au projet via 22 clubs de la FACE. La phase 2, quant à elle, s'est achevée en ayant impliqué 6 500 élèves, chiffre en-deçà cependant de l'objectif planifié de 7 500 collégiens ou lycéens.

Sur le plan qualitatif, l'impact du projet sur les décisions d'orientation des élèves à travers les études de cohorte précitées ne sera évalué qu'au cours de la phase ultime. Pour l'heure, des éléments d'appréciation permettent de mesurer le degré d'implication des élèves bénéficiaires, des enseignants et des professionnels en entreprise. Sur la base d'un échantillon de 1 400 questionnaires, les taux de reconduction de l'action sont très encourageants, à près de 90 % pour les collaborateurs d'entreprise et 95 % pour les établissements scolaires. Quant aux élèves interrogés, 75 % d'entre eux sont satisfaits d'avoir participé au programme et la moitié souhaite poursuivre la découverte du monde de l'industrie.

Le suivi des résultats concrets de ce projet, si l'étude annoncée se réalise comme prévu, pourrait donc servir d'exemple. Toutefois, une analyse comparée des dépenses et des ressources montre que la FACE a dû autofinancer 27 % du projet, à hauteur de près de 1,8 M€, ce qui est considérable dans la situation financière actuelle de la Fondation et confirme les lacunes du processus de décision initial.

## **C - Des pratiques difficilement conciliables avec les exigences d'indépendance et de désintéressement d'une FRUP**

La Cour a constaté que le défaut d'encadrement précédemment relevé avait permis des pratiques qui, soit suscitent des interrogations quant aux exigences d'indépendance d'une FRUP, soit apparaissent contraires au caractère désintéressé d'une telle fondation.

### **1 - Des relations entre Engie et la FACE caractérisées par une certaine confusion des rôles, préjudiciable à l'indépendance de la Fondation**

L'analyse des conventions examinées *supra* fait apparaître clairement que les équipes de la FACE et d'Engie travaillent en osmose. Ainsi, les bilans que la Fondation est censée remettre à l'entreprise au titre de la convention dite de mécénat social sont-ils rédigés sous double timbre. Cette situation reflète la nature globale de l'engagement d'Engie, tel que ce dernier est défini dans les conventions : « *un apport global de mécénat social incluant un appui financier, des mises à disposition de compétences et la fourniture de locaux voire de prestations de services* ». L'examen des actions entreprises montre en effet que la FACE et ses relais locaux s'appuient très largement sur les équipes d'Engie. La convention conclue en 2017 est de ce point de vue explicite : « *Le pilotage de ces opérations de mécénat social sera assuré par Mme X, directeur RSE [d'Engie], et s'inscrira dans le cadre des orientations fixées par le Directeur général adjoint chargé des ressources humaines* ». Une telle formulation qui place la FACE, pour ce projet, dans une situation de subordination, serait compréhensible dans le cadre d'une fondation d'entreprise, mais n'a pas lieu d'être dans le cas d'une fondation reconnue d'utilité publique,

qui doit conserver son indépendance de décision. Cependant, seuls les apports financiers sont valorisés au titre des dispositions fiscales en faveur du mécénat.

Cette porosité peut, dans certains cas, poser de réels problèmes déontologiques en brouillant la frontière entre l'intérêt général que la Fondation est censée poursuivre et celui de l'entreprise. Ainsi peut-on lire dans un rapport pour l'année 2016, à propos de la SAS Agence Lucie : « *Alors que la FACE (...) était devenue le premier actionnaire du label LUCIE (certification dans le domaine de la RSE), il apparaissait opportun de « préempter » une place stratégique sur ces nouveaux objets qui peuvent devenir déterminants pour le développement des activités d'Engie* » ; ou encore « *Chaque année, Engie sollicite la Fondation afin que la FACE soutienne certaines dynamiques de développement social et de RSE du groupe (...). Ces ingénieries sont liées aux priorités internationales, nationales ou territoriales du groupe, les apports de la FACE pouvant concerner tant la veille que la réflexion, l'ingénierie, l'accompagnement institutionnel, le lobbying...* ».

Quant au programme CIVIGAZ, le programme répond sans conteste à des objectifs d'intérêt général et s'inscrit dans le cadre de politiques publiques majeures (transition énergétique, lutte contre la précarité énergétique, développement du service civique), mais comme il ne peut toucher, par construction, que des clients d'Engie, il relèverait davantage de la fondation d'entreprise dont dispose aussi par ailleurs cette dernière.

**Même si l'engagement personnel de M. Mestrallet et sa capacité d'entraînement d'Engie ont pu constituer des atouts pour le développement de la FACE, une formalisation accrue et rigoureuse des relations entre Engie et la FACE apparaît indispensable, avec une exigence plus poussée en matière de comptes rendus, de transparence et de responsabilités dans le choix et la conduite des activités, afin de respecter le principe d'indépendance par rapport à ses donateurs d'une fondation reconnue d'utilité publique.**

## **2 - Des versements à des associations de Corbeil-Essonnes de subventions à partir d'apports à la FACE de Serge Dassault gravement contraires au principe de gestion désintéressée**

L'examen des écritures comptables a révélé, au cours des exercices 2014, 2015, 2016 et 2017, des versements de Serge Dassault à la FACE et, de façon concomitante, des subventions de la FACE à une quarantaine d'associations de Corbeil-Essonnes pour des montants identiques ou proches, soit : 185 000 € en 2014 ; 225 000 € en 2015 ; 535 000 € en 2016 ; 391 000 € en 2017, le tout sans référence à aucune convention adossée jusqu'en 2016. En 2017, des conventions ont été établies avec les associations bénéficiaires, à des dates qui se seraient échelonnées du 30 mars au 13 octobre, les fonds ayant été remis pour leur part, par chèques, à la quasi-totalité des associations le 28 juin 2017. Il résulte cependant d'échanges de courriels<sup>64</sup> une incertitude forte sur la date effective de signature des conventions.

Le commissaire aux comptes a indiqué, dans une note de synthèse sur les comptes 2016 de la Fondation, que la « *FACE conseille M. Dassault dans le choix des associations qu'il souhaite soutenir (principalement basées à Corbeil-Essonnes). La FACE reçoit les fonds de*

<sup>64</sup> Notamment un courriel du 5 décembre 2017 du directeur des activités Territoires de la FACE au directeur de cabinet du maire de Corbeil-Essonnes (« *Sur les 39 associations soutenues à Corbeil, nous avons adressé par courrier postal 31 conventions à signer et autant de demandes de bilan* »).

*Serge Dassault, applique des frais de gestion et de conseil et reverse le solde aux associations* ». Pour ce qui concerne l'emploi de 348 958,33 € versés en 2016, la FACE n'a pas produit de pièces justifiant de la nature du conseil (sélection des associations et des personnes bénéficiaires).

À la suite de la demande de la Cour de produire l'ensemble des conventions au titre desquelles ont été effectués en 2016 des versements à des associations de Corbeil-Essonnes, de même que les conventions établies à l'appui des versements effectués par Serge Dassault à la FACE ainsi que le montant des frais de gestion et d'assistance opérationnelle, la Fondation a fourni une note d'orientation, non signée et datée du 18 juillet 2014, liant la Ville de Corbeil-Essonnes, la FACE et le « groupe industriel Marcel Dassault » (GIMD) ; une convention nationale de partenariat regroupant les mêmes acteurs, non signée et également datée du 18 juillet 2014 ; une convention du 6 avril 2016 liant la FACE à une association de Corbeil-Essonnes pour un versement de 150 000 € et le bilan d'activité de trois autres associations de Corbeil-Essonnes, bilans qui ne mentionnent aucunement la FACE ou Serge Dassault comme financeur. Pour les subventions versées aux associations en 2017, les conventions fournies sont sommaires. Elles prévoient toutefois un « bilan qualitatif et comptable de l'activité » avant la fin de l'exercice. Ces bilans ont été produits, étant relevé que les chiffrages renseignés sur certains d'entre eux ne laissent pas d'interroger<sup>65</sup>.

Cette situation présente à tout le moins les caractéristiques d'un conflit d'intérêts, au sens de l'article 2 de la loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique<sup>66</sup>, que la Fondation pouvait difficilement ignorer. En effet, Serge Dassault, devenu par ailleurs membre fondateur de la FACE en 2015, détenait un mandat électif en Essonne<sup>67</sup> pendant la période où de nombreuses associations de la commune de Corbeil-Essonnes<sup>68</sup> ont été destinataires de ses versements par l'intermédiaire de la FACE, **versements qui ont pu bénéficier d'un avantage fiscal, ce qui n'a pas été démenti par la Fondation.**

### **III - Un défaut de rigueur préjudiciable dans la création et le suivi des fondations abritées**

Depuis qu'a été fait le choix stratégique de développer la gestion de projets par des fondations abritées, le suivi de ces dernières constitue un enjeu majeur. Pour en apprécier la portée, la Cour a examiné l'activité de quatre fondations abritées, choisies tant au regard de la

---

<sup>65</sup> Ainsi du bilan d'une subvention de 24 000 € allouée à une association « Ensemble pour Corbeil-Essonnes », pour une action décrite comme « *A partir du vécu et de l'analyse du projet Allons au musée, élargir et diversifier la découverte des richesses culturelles présentes dans la ville et la région où vivent nos adhérents, les jeunes ayant apprécié de découvrir et d'approfondir leur connaissance dans le domaine culturel et historique* ». Le compte rendu financier de l'action comporte : 1 500 € de prestations de service ; 1 500 € d'achat de matières et fournitures ; 3 000 € de locations ; 1 500 € d'entretien et réparation ; 1 500 € d'assurance ; 5 000 € de déplacements, missions ; 5 000 € de services bancaires, autres ; 5 000 € d'impôts et taxes sur rémunération. Soit un total de 24 000 €. En produits, les subventions FACE sont mentionnées pour 30 000 € en prévision et 24 000 € en réalisation.

<sup>66</sup> L'article 2 de la loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique définit pour la première fois la notion de « conflit d'intérêts » comme « *toute situation d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés qui est de nature à influencer ou paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif d'une fonction* ».

<sup>67</sup> Sénateur de l'Essonne (2004-2017).

<sup>68</sup> Dont il fut le maire entre 1995 et 2009.

diversité de leurs actions que des montants en jeu, l'ensemble faisant apparaître non seulement la faiblesse du contrôle mené par la fondation abritante mais aussi des interrogations de nature déontologique.

## A - Une obligation de compte rendu très insuffisante

### 1 - La Fondation Agissons pour l'emploi

La Fondation Agissons pour l'emploi, ou FAPE, créée le 28 avril 2014 – première fondation abritée par la FACE – a pour objectif de favoriser l'insertion par la mise en œuvre de dispositifs favorisant l'accès à l'emploi, à l'image des actions de formation préalable au recrutement ou des préparations opérationnelles à l'embauche, et ce prioritairement au profit des métiers en tension ou émergents.

La Fondation, dont le projet avait préalablement été approuvé par le conseil d'administration de la FACE le 13 mars 2014<sup>69</sup>, a été créée en avril 2014 par Manpower Group et M. Alain Roumilhac, son PDG.

Les seules indications de performance communiquées à la Cour proviennent d'un extrait de dossier de candidature de la FAPE à un programme d'investissement d'avenir concernant l'emploi durable des demandeurs d'emploi dans le secteur du numérique en juillet 2016. Ce document indique que « *La mesure principale est la mesure du nombre et de la qualité des intégrations des demandeurs d'emploi en entreprise. Cette qualité est mesurée principalement par des enquêtes après l'embauche à 3, 6, 12 et 24 mois. Les indicateurs sont quantitatifs (taux de placement, durabilité des emplois, respect des engagements de dépenses) et qualitatifs (respect des personnes, respect des partenaires, qualité des relations partenariales)* ». La FACE précise que « *L'indicateur phare de la FAPE tient au taux de placement en emploi. D'après le dernier bilan réalisé, 96 % des bénéficiaires ont été placés dont 59 % en CDI. Des bilans sont régulièrement produits pour suivre l'efficacité du parcours de formation* ».

Ces résultats seraient satisfaisants s'ils avaient pu être confirmés, ce qui n'est pas apparu possible au regard du faible degré de formalisation du suivi qui a été constaté.

### 2 - La Fondation Égalité-Mixité

La Fondation Egalite-Mixité (FEM) a été créée sur l'impulsion de la ministre des droits des femmes qui avait souhaité en 2013 « *une candidature pour la Grande Cause 2014 sur la mixité des métiers portée par la FACE* », selon les indications fournies par celle-ci. Or, « *le choix du Premier Ministre s'étant porté sur une autre thématique et du fait d'un pré-travail assez conséquent déjà effectué, a germé l'idée d'une Fondation abritée permettant de lever des fonds pour une campagne TV et pour soutenir des actions sur la mixité et l'égalité* ». Ce cas constitue un bon exemple de la manière dont la FACE s'est efforcée d'articuler son action à des initiatives politiques, au détriment de la rigueur souhaitable dans la définition et le lancement des projets.

Cette fondation, approuvée par le conseil d'administration de la FACE le 13 mars 2014, a été créée le 2 juillet de la même année. Elle a pour but, outre sa participation à la campagne nationale de communication sur la mixité des métiers, de « *favoriser l'innovation sociale en*

---

<sup>69</sup> Lors de ce conseil, les trois premiers projets de fondations abritées ont été approuvés.

*matière d'égalité entre les femmes et les hommes, notamment via des démarches de mobilisation et d'accompagnement des entreprises, des expérimentations, des appels à projets ou des travaux de recherche-action ».*

Les membres fondateurs sont quatre grandes entreprises (AXA, GDF-Suez, Michelin et Orange) qui s'engagent à verser collectivement 400 000 € par an en 2014, 2015 et 2016.

En outre, par une convention conclue entre la FACE et l'Institut de mécénat social (IMS), le ministère des droits de la femme accordait à la Fondation Égalité-Mixité une subvention plus modeste de 19 000 € destinée, à hauteur de 8 000 €, à soutenir la mise en œuvre de la plateforme « Stratégie nationale pour la mixité des métiers », notamment au niveau territorial.

La principale action menée en 2014, pour un montant global de 275 766 €, a consisté en la commande d'un film sur la mixité des métiers à la société « Citizen Republic », projet qui a connu plusieurs déboires. L'absence de labellisation « Grande cause » a en effet limité fortement les possibilités de passage à titre gracieux sur les chaînes de télévision, la réalisation du spot n'étant rendue possible que par une forte compression des coûts (notamment l'abandon des droits d'auteur du compositeur). Le projet, suivi par le cabinet de la ministre, a aussi pâti du changement de titulaire opéré lors d'un remaniement gouvernemental. Le ministère des solidarités et de la santé, à propos de la mise en œuvre de la convention avec l'IMS, a émis un jugement assez négatif, qui a conduit à ne pas verser la deuxième partie de la subvention : « *Ni cette campagne qui devait présenter un clip vidéo aux heures de grande écoute à la télévision ni le partenariat initié avec la FACE dans le cadre de la plateforme mixité des métiers n'ont conduit aux résultats escomptés s'agissant de la communication, d'une part, et de sa contribution, d'autre part, au « recensement des actions opérées sur le plan territorial, de leur suivi et de leur capitalisation », tel que stipulé par la convention de partenariat ».*

En 2015, aucun emploi significatif n'est constaté, d'où une trésorerie pléthorique et un report de plus de 400 000 € sur l'exercice suivant.

À la suite d'un appel à projets lancé l'année suivante, onze projets ont été retenus en 2016, pour un montant total de 508 742 € sur plusieurs exercices. Les conventions conclues en décembre 2016 ou janvier 2017 avec les partenaires comportent des éléments d'évaluation et prévoient la production de bilans, notamment avant le versement du solde. Les actions couvertes par ces conventions sont conformes aux objectifs affichés : promotion des femmes dans certains sports ou métiers ainsi que dans l'apprentissage, émergence d'entreprises sociales solidaires créées par des femmes et « marrainées » par des femmes entrepreneures, études scientifiques sur le sujet, entre autres. Elles peuvent se situer au niveau local, régional ou national.

L'examen des bilans intermédiaires ou définitifs des projets fait apparaître un réel effort de suivi, qui repose toutefois essentiellement sur l'auto-évaluation des bénéficiaires. Il serait important pour la FACE de capitaliser sur les enseignements positifs ou négatifs qu'elle en tire.

### **3 - La Fondation Frédéric Sausset - Ma course à la vie**

La Fondation Frédéric Sausset - Ma course à la vie, créée le 27 juillet 2015, a pour objet l'insertion des personnes handicapées. Son action-phare devait être la participation de Frédéric Sausset, lui-même lourdement handicapé, à la course automobile des 24 heures du Mans 2016.

Selon la convention constitutive, l'objet de la Fondation sous égide est de :

- *« contribuer à la réalisation de projets visant au développement de nouvelles pratiques inclusives pour des personnes en situation de handicap, notamment, elle contribuera à la préparation et à la participation de Frédéric Sausset (dirigeant d'une PME amputé de ses deux bras et de ses deux jambes) à la course automobile des 24 Heures du Mans 2016, afin d'assurer*

- la démonstration médiatisée de la possibilité pour des personnes, y compris lourdement handicapées de retrouver la mobilité, par la conduite automobile notamment dans des conditions extrêmes, voire de s'adonner à la pratique du sport automobile au plus haut niveau ;*
- *favoriser des initiatives permettant à des personnes en situation de handicap de participer à des défis sportifs, notamment dans le sport automobile ;*
  - *développer des dynamiques de mobilisations individuelles et collectives d'entreprises pour faciliter l'intégration du handicap tant dans les champs professionnel que sportif, social que sociétal ;*
  - *soutenir des travaux d'études et de recherches, d'expérimentations et d'évaluation, ayant trait à l'accessibilité pour les personnes en situation de handicap et en particulier leur retour à la mobilité, notamment par la conduite automobile. »*

Au regard de ces objectifs, les ressources de la Fondation ont été entièrement mobilisées en 2016 au profit du premier d'entre eux, à savoir la participation de Frédéric Sausset aux 24 heures du Mans 2016. La médiatisation de cette opération destinée à sensibiliser le grand public à la cause des handicapés apparaît significative.

En donnant valeur d'exemple à l'exploit individuel de Frédéric Sausset, la Fondation a entrepris de former d'autres personnes handicapées à la course automobile. Après une année 2017 peu active, cette intention a commencé à se concrétiser en 2018, grâce à l'obtention de nouveaux financements. Trois pilotes ont ainsi été sélectionnés pour cette nouvelle phase, qui manifesterait donc un début d'élargissement bienvenu de l'action initiale au profit d'un plus grand nombre de personnes en situation de handicap.

#### **4 - La fondation Simplon**

L'objet de cette fondation, en activité depuis juillet 2015, est de lutter contre la fracture et l'exclusion numérique, en particulier par des actions de formation, en France comme dans les pays francophones. Elle s'adosse à la société Simplon SAS, dont elle constitue selon son expression « le bras armé philanthropique », le président de la Fondation étant l'un des cofondateurs de l'entreprise.

S'agissant des résultats obtenus, aucun bilan exhaustif par projet n'a pu être fourni, mais des éléments partiels apparaissent dans les présentations faites lors de comités exécutifs, par exemple la formation de 4 150 enfants et 258 médiateurs en décembre 2015 dans le cadre de l'*Hour of Code*, la sensibilisation de 500 enfants dans le cadre de l'*International Women's Day*, ou le soutien aux « Fabriques Simplon » qui dispensent les formations en France et dans le monde.

### **B - Un retour financier, par le biais de fondations abritées, profitant aux entreprises à l'origine de leur création, selon une pratique discutable**

S'agissant de la Fondation Agissons pour l'emploi (FAPE), fondée et présidée par le président de Manpower, pour laquelle la Cour a obtenu les comptes d'emplois et de ressources de 2016 et 2017, il apparaît qu'une part notable des dépenses, qui s'élève à 40 % du total en 2017, est facturée à deux sociétés du groupe, Proservia et ManpowerGroup Solutions, ce qui soulève le même type d'interrogations de nature déontologique que pour certains projets

soutenus par Engie quant à l'exigence de désintéressement. Comme pour Engie, une fondation d'entreprise apparaîtrait une formule plus adaptée.

Plus problématique est le cas de la Fondation Simplon, les dons reçus par celle-ci étant reversés presque intégralement à la SAS éponyme. N'étant pas habilitée à recevoir des dons donnant lieu à avantage fiscal en tant que société commerciale malgré son statut d'« entreprise sociale et solidaire », cette dernière a créé une fondation abritée par la FACE, qui reçoit les dons, émet les reçus fiscaux et reverse ensuite la totalité des sommes reçues à la société afin qu'elle mette en œuvre ses projets.

L'action de la société Simplon, qui occupe une place reconnue dans son domaine, n'est pas en cause ici. En revanche la création d'une fondation abritée transparente par rapport à une entreprise qui, en tant que telle, n'est pas éligible à l'avantage fiscal, apparaît d'une légalité douteuse. Le ministère de l'intérieur a confirmé à la Cour au demeurant que « *les actions des fondations abritées ne sauraient profiter [...] à une structure lucrative, ce que mes services ont d'ailleurs déjà signalé à la fondation [courriel du secrétaire général du ministère du 6 mars 2018]* ».

\*

Ces constats appellent du conseil d'administration de la FACE la mise en place au plus vite de procédures de maîtrise des risques et de contrôle des fondations abritées beaucoup plus rigoureuses et complètes.

Plus généralement, la Cour a appelé dans sa récente communication à la commission des finances de l'Assemblée nationale sur le soutien public au mécénat des entreprises<sup>70</sup> à une vigilance particulière sur ce point et a recommandé aux pouvoirs publics d'« *encadrer les modalités de création, de fonctionnement et de contrôle des fondations abritées* ».

---

## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

---

*La très forte dynamique d'activité dans laquelle s'est engagée la Fondation depuis notamment 2013 aurait dû la conduire à structurer dans le même temps et en parallèle un processus rigoureux de maîtrise des risques. Tel n'a pas été le cas avant une prise de conscience tardive et encore inaboutie en 2017. La Fondation n'a pas su se doter de procédures de nature à lui permettre de suivre convenablement les projets, qu'elle les porte directement ou qu'ils soient conduits par les fondations abritées, qu'il s'agisse de leur instruction, de leur réalisation et de leur évaluation.*

*Pour ce qui est des projets conduits par la FACE, le cabinet Deloitte estimait nécessaire, dès 2017, d'en professionnaliser le pilotage : « Il manque des processus pour mesurer l'exécution des actions menées, permettre de faire des mesures d'écart par rapport aux objectifs définis, établir des bilans notamment financiers des actions entreprises ». Les constats de la Cour corroborent largement cette appréciation.*

*La disparité dans les éléments d'évaluation disponibles met en lumière l'absence d'une méthodologie d'ensemble suffisamment rigoureuse pour la gestion des projets, de l'examen*

---

<sup>70</sup> Cour des Comptes, *Le soutien public au mécénat des entreprises, un dispositif à mieux encadrer*, Communication à la commission des finances de l'Assemblée nationale, novembre 2018, disponible sur [www.ccomptes.fr](http://www.ccomptes.fr).

*initial au bilan final. La mise en place récente d'un « parcours-type » pour l'étude, le lancement, le suivi et l'évaluation des projets devrait permettre de remédier aux déficiences observées, à condition que des critères d'évaluation opérationnels soient établis, même si les modalités d'application doivent être déterminées au cas par cas. Les documents concernant le suivi de certains projets en cours de mise en œuvre en 2018 (Bienvenu-e-s, Via l'emploi) font apparaître une démarche plus structurée, mais encore incomplète.*

*Quant aux fondations abritées, il ressort de l'examen de la Cour que le choix de multiplier les projets portés par des fondations abritées ne s'est pas accompagné d'une réflexion sur les conditions de suivi et de contrôle de l'activité de ces dernières, exposant ainsi la FACE à des risques juridiques ou de gestion importants, et contribuant à une certaine démoralisation en interne.*

*Dans un contexte où le conseil d'administration n'a pas su pleinement jouer son rôle, les défaillances dans la gouvernance et dans l'organisation de la Fondation relevées par la Cour n'ont pas été sans conséquences graves, au-delà de bilans de réalisation des actions entreprises, qui témoignent parfois de résultats modestes par rapport aux objectifs initiaux. Elles ont facilité en effet des pratiques anormales, incontestablement contraires pour certaines au principe de gestion désintéressée qui conditionne la reconnaissance d'utilité publique, et très discutables pour d'autres au regard des règles qui garantissent l'indépendance de décision et d'action d'une fondation par rapport à ses fondateurs et donateurs, et pouvant de ce fait remettre en cause le caractère de non-lucrativité des actions de la Fondation.*

*La Cour formule ainsi les recommandations suivantes :*

- 2. engager une réforme statutaire du conseil d'administration, en substituant la désignation d'un ou plusieurs commissaires du gouvernement à la présence de membres de droit constitués de représentants de ministres ;*
- 3. mettre en place un dispositif rigoureux et complet de maîtrise des risques, incluant les volets financiers, opérationnels et déontologiques, notamment au regard du respect des principes de gestion désintéressée, par la formalisation des procédures (délégations de pouvoir, engagement de dépenses, sélection des projets) et le déploiement d'un contrôle et d'un audit internes (en particulier, par la création d'un comité d'audit) ;*
- 4. effectuer systématiquement une évaluation prévisionnelle des projets et une mesure de leurs résultats ;*
- 5. mettre en place une procédure de présentation systématique par les fondations abritées de bilans détaillés de leurs actions.*

## **Annexes**

Annexe n° 1 : bilans et comptes de résultats de la FACE .....	62
Annexe n° 2 : évolution des fonds propres, des postes de l'actif et des résultats (2008-2017).....	79

## Annexe n° 1 : bilans et comptes de résultats de la FACE

2013

<b>BILAN - ACTIF</b>						
<b>Exercice N clos le 31/12/2013</b>						
	N			N-1		
	Brut	Amort. et Provisions	Net	Brut	Amort et Provisions	Net
Autres immobilisat. incorp.						
Constructions				25 170	25 170	
Autres immobilisat. corp.	169 262	134 333	34 929	175 655	132 162	43 493
Prêts	940 726	50 500	890 226	941 309	43 000	898 309
Autres immobilisations financières	8 293		8 293	8 293		8 293
<b>TOTAL ( I )</b>	<b>1 118 281</b>	<b>184 833</b>	<b>933 448</b>	<b>1 150 427</b>	<b>200 232</b>	<b>950 094</b>
Avanc. Acompt. versés sur com.	5 741		5 741	6 945		6 945
Clients et comptes rattachés						
Autres créances	3 945 428	5 000	3 940 428	3 241 385	5 000	3 236 385
Valeurs mobilières de placement						
Disponibilités	289 194		289 194	621 889		621 889
Charges constatées d'avance	4 726		4 726	22 191		22 191
<b>TOTAL ( II )</b>	<b>4 245 089</b>	<b>5 000</b>	<b>4 240 089</b>	<b>3 892 410</b>	<b>5 000</b>	<b>3 887 410</b>
Charges à répartir sur plusieurs ex.						
Ecart de conversion actif						
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>5 363 370</b>	<b>189 833</b>	<b>5 173 536</b>	<b>5 042 837</b>	<b>205 332</b>	<b>4 837 504</b>

**BILAN - PASSIF avant répartition**  
**Exercice N clos le 31/12/2013**

	N	N-1
Fonds de dotation ( dotation appelée )	5 227 997	5 192 267
( dotation non appelée )		
( dotation au fonds associatif )	15 303	15 303
Dotation fonds de solidarité réseau		
Réserves statutaires ou contractuelles	60 030	60 030
Autres réserves		
Report à nouveau	-1 745 873	-1 755 159
Affectation au projet associatif ( Formation )		
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	130 549	9 286
Provisions réglementées		
<b>FONDS PROPRES TOTAL ( I )</b>	<b>3 688 006</b>	<b>3 521 727</b>
Provisions pour risques		
Provisions pour charges		
<b>PROV. POUR RISQUES ET CHARGES TOTAL ( II )</b>		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	485 546	362 403
Dettes fiscales et sociales	238 461	189 516
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	85 123	264 682
Produits constatés d'avance	676 400	499 176
<b>DETTES TOTAL ( III )</b>	<b>1 485 530</b>	<b>1 315 777</b>
Ecarts de conversion passif		
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>5 173 536</b>	<b>4 837 504</b>

## COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE ( En liste )

Exercice N clos le 31/12/2013

	N	N-1
Prestations services	283 927	167 519
Mise à disposition personnel		
Subventions d'exploitation	2 659 407	1 976 656
Reprise sur amortis. et provis., transfert de charges	60 767	151 873
Cotisations entreprises	913 647	616 611
Autres produits		
<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATIONS ( I )</b>	<b>3 917 747</b>	<b>2 912 660</b>
Autres achats et charges externes	1 762 280	1 338 817
Impôts taxes et versements assimilés	138 022	123 138
Salaires et traitements	1 021 733	840 863
Charges sociales	456 799	366 027
Dotations d'exploit. sur immobilis. aux investis.	11 111	33 460
Dotations d'exploit. sur immobilis. aux provisions		
Dotations d'exploit. sur actif circul. : aux provis.		5 000
Dotations d'exploit. risques et charges : aux prov		
Autres charges.	315 806	591 653
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATIONS ( II )</b>	<b>3 705 753</b>	<b>3 298 958</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION ( I - II )</b>	<b>211 995</b>	<b>-386 928</b>
Prod. valeurs mobilières	66	
Autres intérêts et produits assimilés		
Reprises sur provisions et transferts de charges		
Prod. nets sur ces. de val. mobilières de placement		237
<b>TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS ( V )</b>	<b>66</b>	<b>237</b>
Dotations financières aux amortissements et prov.	7 500	7 500
Intérêts et charges assimilées	6 033	2 539
Charges net. sur ces. val. mobilières de placement		
<b>TOTAL DES CHARGES FINANCIERES ( VI )</b>	<b>13 533</b>	<b>10 039</b>
<b>RESULTAT FINANCIER ( V - VI )</b>	<b>-13 467</b>	<b>-9 802</b>
<b>RESULTAT COURANT ( I-II+III-IV+V+VI )</b>	<b>198 528</b>	<b>-396 101</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	36 403	10 358
Produits exceptionnelles sur opérations en capital		843 924
Reprises sur provisions et transferts de charges		
<b>TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS ( VII )</b>	<b>36 403</b>	<b>854 282</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	104 381	63 483
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		385 412
Dotations exceptionnelles aux amortissements et prov.		
<b>TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES ( VIII )</b>	<b>104 381</b>	<b>448 895</b>
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL ( VII - VIII )</b>	<b>-67 978</b>	<b>405 387</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS ( I+III+V+VII )</b>	<b>3 954 216</b>	<b>3 767 178</b>
<b>TOTAL DES CHARGES ( II+IV+VI+VIII+IX+X )</b>	<b>3 823 666</b>	<b>3 757 892</b>
<b>EXCEDENT OU PERTE ( total produits-total charges )</b>	<b>130 549</b>	<b>9 286</b>

2014

**BILAN - ACTIF**  
Exercice N clos le 31/12/2014

	N			N-1		
	Brut	Amort. et Provisions	Net	Brut	Amort et Provisions	Net
Autres immobilisat. incorp.						
Constructions						
Autres immobilisat. corp.	170 801	145 445	25 356	169 262	134 333	34 929
Prêts	842 380	50 500	791 880	940 726	50 500	890 226
Participations	460 000		460 000			
Autres immobilisations financières	8 293		8 293	8 293		8 293
TOTAL ( I )	1 481 476	195 945	1 285 531	1 118 281	184 833	933 448
Avanc. Acompt. versés sur com.	5 741		5 741	5 741		5 741
Clients et comptes rattachés						
Autres créances	5 774 125	5 000	5 769 125	3 945 428	5 000	3 940 428
Valeurs mobilières de placement						
Disponibilités	136 466		136 466	289 194		289 194
Charges constatées d'avance	3 677		3 677	4 726		4 726
TOTAL ( II )	5 920 009	5 000	5 915 009	4 245 089	5 000	4 240 089
Charges à répartir sur plusieurs ex.						
TOTAL GENERAL	7 401 485	200 945	7 200 540	5 363 370	189 833	5 173 536

**BILAN - PASSIF avant répartition**  
**Exercice N clos le 31/12/2014**

	N	N-1
Fonds de dotation ( dotation appelée )	5 216 124	5 227 997
( dotation non appelée )		
( dotation au fonds associatif )	15 303	15 303
Dotation fonds de solidarité réseau		
Réserves statutaires ou contractuelles	60 030	60 030
Autres réserves		
Report à nouveau	-1 615 323	-1 745 873
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>1 000</b>	<b>130 549</b>
Provisions réglementées		
<b>FONDS PROPRES TOTAL ( I )</b>	<b>3 677 134</b>	<b>3 688 006</b>
Provisions pour risques		
Provisions pour charges		
<b>PROV. POUR RISQUES ET CHARGES TOTAL ( II )</b>		
Fonds dédiés fondations abritées	66 048	
<b>TOTAL ( III )</b>	<b>66 048</b>	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	448 466	
Emprunts de dettes financières		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	624 185	485 546
Dettes fiscales et sociales	316 767	238 461
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	126 442	85 123
Produits constatés d'avance	1 941 498	676 400
<b>DETTES TOTAL ( IV )</b>	<b>3 457 358</b>	<b>1 485 530</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>7 200 540</b>	<b>5 173 536</b>

**COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE (En liste)**  
**Exercice N clos le 31/12/2014**

	N	N-1
Prestations services	135 003	283 927
Subventions d'exploitation	3 547 753	2 659 407
Reprise sur amortis. et provis., transfert de charges	107 614	60 767
Cotisations entreprises	703 017	913 647
Autres produits		
<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATIONS ( I )</b>	<b>4 493 387</b>	<b>3 917 747</b>
Autres achats et charges externes	2 167 036	1 762 280
Impôts taxes et versements assimilés	118 005	138 022
Salaires et traitements	1 149 121	1 021 733
Charges sociales	520 125	456 799
Dotations d'exploit. sur immobilis. aux investis.	11 111	11 111
Dotations d'exploit. sur immobilis. aux provisions		
Dotations d'exploit. sur actif circul. : aux provis.		
Dotations d'exploit. risques et charges : aux prov		
Autres charges.	728 213	315 806
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATIONS ( II )</b>	<b>4 693 611</b>	<b>3 705 753</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION ( I - II )</b>	<b>-200 224</b>	<b>211 995</b>
Prod. valeurs mobilières		66
Autres intérêts et produits assimilés		
Prod. nets sur ces. de val. mobilières de placement		
<b>TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS ( V )</b>		<b>66</b>
Dotations financières aux amortissements et prov.		7 500
Intérêts et charges assimilées	8 631	6 033
Charges net. sur ces. val. mobilières de placement		
<b>TOTAL DES CHARGES FINANCIERES ( VI )</b>	<b>8 631</b>	<b>13 533</b>
<b>RESULTAT FINANCIER ( V - VI )</b>	<b>-8 631</b>	<b>-13 467</b>
<b>RESULTAT COURANT ( I-II+III-IV+V+VI )</b>	<b>-331 271</b>	<b>198 528</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	22 691	36 403
Produits exceptionnels sur opérations en capital	456 000	
Reprises sur provisions et transferts de charges		
<b>TOTAL DES PRODUITS EXCEPTIONNELS ( VII )</b>	<b>478 691</b>	<b>36 403</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	202 788	104 381
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		
Dotations exceptionnelles aux amortissements et prov.		
<b>TOTAL DES CHARGES EXCEPTIONNELLES ( VIII )</b>	<b>202 788</b>	<b>104 381</b>
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL ( VII - VIII )</b>	<b>275 903</b>	<b>-67 978</b>
+ Report de ressources non utilisées des exercices antérieurs		
- Engagements à réaliser sur ressources affectées	66 048	
<b>TOTAL DES PRODUITS ( I+III+V+VII )</b>	<b>4 972 078</b>	<b>3 954 216</b>
<b>TOTAL DES CHARGES ( II+IV+VI+VIII+IX+X )</b>	<b>4 971 078</b>	<b>3 826 666</b>
<b>EXCEDENT OU PERTE ( total produits-total charges )</b>	<b>1 000</b>	<b>130 549</b>

2015

BILAN SYNTHETIQUE				
FACE				
Edition du : 01/01/2015 au 31/12/2015				
Soldes N-1 de l'exercice				
ACTIF	Exercice N			N-1
	Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Actif immobilisé :				
Immobilisations incorporelles				
- Fonds commercial				
- Autres	10 719	1 046	9 673	
Immobilisations corporelles	186 063	156 919	29 144	25 356
Immobilisations financières	1 342 150	50 500	1 291 650	1 260 173
<b>TOTAL I</b>	<b>1 538 932</b>	<b>208 465</b>	<b>1 330 468</b>	<b>1 285 529</b>
Actif circulant :				
Stocks et en-cours (autres que marchandises)				
Marchandises				
Avances et acomptes versés sur commandes	11 482		11 482	5 741
Créances :				
Clients et comptes rattachés	132 270		132 270	
Autres	9 467 091	5 000	9 462 091	5 840 446
Valeurs mobilières de placement				
Disponibilités (autres que caisse)	1 395 082		1 395 082	176 466
Caisse				
<b>TOTAL II</b>	<b>11 005 924</b>	<b>5 000</b>	<b>11 000 924</b>	<b>6 022 653</b>
Charges constatées d'avance (III)	291 833		291 833	3 677
<b>TOTAL GENERAL (I+II+III)</b>	<b>12 836 689</b>	<b>213 465</b>	<b>12 623 224</b>	<b>7 311 859</b>

## BILAN SYNTHETIQUE

## FACE

Edition du : 01/01/2015 au 31/12/2015

Soldes N-1 de l'exercice

PASSIF	Exercice N net	Exercice N-1 net
Capitaux propres		
Capital	5 627 018	5 216 124
Ecart de réévaluation		
Réserves :		
- Réserve légale	15 303	15 303
- Réserves réglementées		
- Autres	60 030	60 030
Report à nouveau	(1 614 323)	(1 615 323)
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	(787 468)	1 000
Provisions réglementées		
<b>TOTAL I</b>	<b>3 300 560</b>	<b>3 677 134</b>
Provisions pour risques et charges (II)		
Fonds dédiés	1 010 624	66 048
Dettes		
Emprunts et dettes assimilées		488 466
Avances et acomptes reçus sur commandes		
Fournisseurs et comptes rattachés	2 885 407	625 949
Personnel	714 641	69 558
Autres	140 164	443 208
<b>TOTAL III</b>	<b>4 750 836</b>	<b>1 693 229</b>
Produits constatés d'avance (IV)	4 571 828	1 941 497
<b>TOTAL GENERAL (I+II+III+IV)</b>	<b>12 623 224</b>	<b>7 311 859</b>

## COMPTE DE RESULTAT SYNTHETIQUE

FACE

Edition du : 01/01/2015 au 31/12/2015

Soldes N-1 de l'exercice

CHARGES (Hors taxes)	Exercice N	Exercice N-1	PRODUITS (Hors taxes)	Exercice N	Exercice N-1
	Net	Net		net	net
CHARGES D'EXPLOITATION :			PRODUITS D'EXPLOITATION		
Achats de marchandises			Ventes de marchandises		
Variation de stock (marchandises)			Production vendue (biens et services)	27 442	135 003
Achats d'approvisionnement			Production stockée		
Variation de stock (approvisionnement)			Production immobilisée		
Autres charges externes	2 305 918	2 167 036	Subventions d'exploitation	6 231 481	3 547 753
Impôts, taxes et versements assimilés	174 753	118 005	Autres produits	1 323 283	810 630
Rémunération du personnel	1 602 162	1 149 121	Produits financiers	1	
Charges sociales	680 201	520 125			
Dotations aux amortissements	12 520	11 111			
Dotations aux provisions					
Autres charges	2 584 864	728 213			
Charges financières	10 998	8 631			
<b>TOTAL (I)</b>	<b>7 371 217</b>	<b>4 702 242</b>	<b>TOTAL (I)</b>	<b>7 582 206</b>	<b>4 493 387</b>
CHARGES EXCEPTIONNELLES (II)	36 867	202 788	PRODUITS EXCEPTIONNELS (II)		478 691
Engagements à réaliser sur ressources affectées (III)	961 589	66 048			
<b>TOTAL DES CHARGES (I+II+III)</b>	<b>8 369 674</b>	<b>4 971 078</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS (I+II)</b>	<b>7 582 206</b>	<b>4 972 078</b>
BENEFICE OU PERTE	(787 468)	1 000			
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>7 582 206</b>	<b>4 972 078</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>7 582 206</b>	<b>4 972 078</b>

2016

## Bilan

Actif

ACTIF	Exercice N			N-1
	Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Actif immobilisé :				
Immobilisations incorporelles				
- Fonds commercial				
- Autres	10 719	3 190	7 529	9 673
Immobilisations corporelles	186 063	180 675	5 388	29 144
Immobilisations financières	1 750 830	50 500	1 700 330	1 291 650
<b>TOTAL I</b>	<b>1 947 612</b>	<b>234 364</b>	<b>1 713 248</b>	<b>1 330 468</b>
Actif circulant :				
Stocks et en-cours (autres que marchandises)				
Marchandises				
Avances et acomptes versés sur commandes				11 482
Créances :				
Clients et comptes rattachés	216		216	132 270
Autres	7 992 700	5 000	7 987 700	9 462 091
Valeurs mobilières de placement				
Disponibilités (autres que caisse)	2 680 476		2 680 476	1 395 082
Caisse				
<b>TOTAL II</b>	<b>10 673 391</b>	<b>5 000</b>	<b>10 668 391</b>	<b>10 286 283</b>
Charges constatées d'avance (III)	923 936		923 936	291 833
<b>TOTAL GENERAL (I+II+III)</b>	<b>13 544 939</b>	<b>239 364</b>	<b>13 305 575</b>	<b>11 908 583</b>

## Passif

PASSIF	Exercice N net	Exercice N-1 net
Capitaux propres		
Capital	5 533 267	5 627 018
Ecart de réévaluation		
Réserves :		
- Réserve légale	15 303	15 303
- Réserves réglementées		
- Autres	60 030	60 030
Report à nouveau	(2 401 791)	(1 614 323)
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	(2 563 645)	(787 468)
Provisions réglementées		
<b>TOTAL I</b>	<b>643 164</b>	<b>3 300 560</b>
Provisions pour risques et charges (II)		
Fonds dédiés	1 442 515	1 010 624
Dettes		
Emprunts et dettes assimilées	191 580	0
Avances et acomptes reçus sur commandes		
Fournisseurs et comptes rattachés	5 513 940	2 885 407
Personnel	591 467	714 641
Autres	234 258	140 164
<b>TOTAL III</b>	<b>7 973 760</b>	<b>4 036 195</b>
Produits constatés d'avance (IV)	4 688 650	4 571 828
<b>TOTAL GENERAL (I+II+III+IV)</b>	<b>13 305 575</b>	<b>11 908 583</b>

# Compte de résultat

## Charges

<b>CHARGES (Hors taxes)</b>	<b>Exercice N Net</b>	<b>Exercice N-1 Net</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION :</b>		
Achats de marchandises		
Variation de stock (marchandises)		
Achats d'approvisionnement		
Variation de stock (approvisionnement)		
Autres charges externes	3 296 126	2 305 918
Impôts, taxes et versements assimilés	226 880	174 753
Rémunération du personnel	2 130 306	1 602 162
Charges sociales	901 090	680 201
Dotations aux amortissements	25 900	12 520
Dotations aux provisions		
Autres charges	5 220 231	2 584 664
Charges financières	3 398	10 998
<b>TOTAL (I)</b>	<b>11 803 931</b>	<b>7 371 217</b>
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES (II)</b>	<b>1 870 285</b>	<b>36 867</b>
Engagements à réaliser sur ressources affectées (III)	414 451	961 589
<b>TOTAL DES CHARGES (I+II+III)</b>	<b>14 088 667</b>	<b>8 369 674</b>
<b>BENEFICE OU PERTE</b>	<b>(2 563 645)</b>	<b>(787 468)</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>11 525 022</b>	<b>7 582 206</b>

## Produits

PRODUITS (Hors taxes)	Exercice N net	Exercice N-1 net
PRODUITS D'EXPLOITATION		
Ventes de marchandises		
Production vendue (biens et services)	83 605	27 442
Production stockée		
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation	8 542 006	6 231 481
Autres produits	2 055 294	1 323 283
Produits financiers		1
<b>TOTAL (I)</b>	<b>10 680 904</b>	<b>7 582 206</b>
PRODUITS EXCEPTIONNELS (II)	844 118	
<b>TOTAL DES PRODUITS (I+II)</b>	<b>11 525 022</b>	<b>7 582 206</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>11 525 022</b>	<b>7 582 206</b>

2017

## Bilan

Actif

ACTIF	Exercice N			N-1
	Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Actif immobilisé :				
Immobilisations incorporelles				
- Fonds commercial				
- Autres	10 719	5 334	5 386	7 529
Immobilisations corporelles				5 388
Immobilisations financières	1 671 164	50 500	1 620 664	1 700 330
<b>TOTAL I</b>	<b>1 681 883</b>	<b>55 834</b>	<b>1 626 049</b>	<b>1 713 248</b>
Actif circulant :				
Stocks et en-cours (autres que marchandises)				
Marchandises				
Avances et acomptes versés sur commandes				
Créances :				
Clients et comptes rattachés	61 891		61 891	216
Autres	9 735 260		9 735 260	7 987 700
Valeurs mobilières de placement				
Disponibilités (autres que caisse)	3 768 254		3 768 254	2 680 476
Caisse	100		100	
<b>TOTAL II</b>	<b>1 356 5505</b>		<b>1 356 5505</b>	<b>10 668 391</b>
Charges constatées d'avance (III)	2 106 103		2 106 103	923 936
<b>TOTAL GENERAL (I+II+III)</b>	<b>17 353 491</b>	<b>55 834</b>	<b>17 297 657</b>	<b>13 305 575</b>

## Passif

PASSIF	Exercice N net	Exercice N-1 net
Capitaux propres		
Capital	5 533 267	5 533 267
Ecart de réévaluation		
Réserves :		
- Réserve légale	15 303	15 303
- Réserves réglementées		
- Autres	60 030	60 030
Report à nouveau	(4 965 436)	(2 401 791)
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	58 907	(2 563 645)
Provisions réglementées		
<b>TOTAL I</b>	<b>702 071</b>	<b>643 164</b>
Provisions pour risques et charges (II)		
Fonds dédiés	3 111 694	1 442 515
Dettes		
Emprunts et dettes assimilées	452 000	191 580
Avances et acomptes reçus sur commandes		
Fournisseurs et comptes rattachés	5 975 819	5 513 940
Personnel	327 242	591 467
Autres	99 864	234 258
<b>TOTAL III</b>	<b>9 966 619</b>	<b>7 973 760</b>
Produits constatés d'avance (IV)	6 628 967	4 688 650
<b>TOTAL GENERAL (I+II+III+IV)</b>	<b>17 297 657</b>	<b>13 305 755</b>

# Compte de résultat

## Charges

CHARGES (Hors taxes)	Exercice N Net	Exercice N-1 Net
CHARGES D'EXPLOITATION :		
Achats de marchandises		
Variation de stock (marchandises)		
Achats d'approvisionnement		
Variation de stock (approvisionnement)		
Autres charges externes	2 087 677	3 296 126
Impôts, taxes et versements assimilés	164 071	226 880
Rémunération du personnel	2 000 595	2 130 306
Charges sociales	800 234	901 090
Dotations aux amortissements	2 144	25 900
Dotations aux provisions		
Autres charges	6 953 911	5 220 231
Charges financières	764	3 398
<b>TOTAL (I)</b>	<b>12 009 395</b>	<b>11 803 931</b>
CHARGES EXCEPTIONNELLES (II)	1 136 795	1 870 285
Engagements à réaliser sur ressources affectées (III)	1 661 208	414 451
<b>TOTAL DES CHARGES (I+II+III)</b>	<b>14 807 398</b>	<b>14 088 667</b>
BENEFICE OU PERTE	58 907	(2 563 645)
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>14 866 305</b>	<b>11 525 022</b>

## Produits

PRODUITS (Hors taxes)	Exercice N net	Exercice N-1 net
PRODUITS D'EXPLOITATION		
Ventes de marchandises		
Production vendue (biens et services)	30 070	83 605
Production stockée		
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation	11 939 175	8 542 006
Autres produits	2 474 682	2 055 294
Produits financiers		
<b>TOTAL (I)</b>	<b>14 443 927</b>	<b>10 680 904</b>
PRODUITS EXCEPTIONNELS (II)	422 378	844 118
<b>TOTAL DES PRODUITS (I+II)</b>	<b>14 866 305</b>	<b>11 525 022</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>14 866 305</b>	<b>11 525 022</b>

Source : comptes certifiés de la FACE

## Annexe n° 2 : évolution des fonds propres, des postes de l'actif et des résultats (2008-2017)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>PASSIF</b>										
Fonds de dotation (dotation appelée)	5 198 568	5 198 568	5 197 069	5 200 069	5 200 570	5 243 300	5 231 427	5 627 018	5 533 267	5 533 267
Capital										
Fonds de dotation (dotation au fonds associatif)	15303	15303	15303	15303	15303	15303	15303	15303	15303	15 303
Réserves statutaires ou contractuelles	60 030	60 030	60030	60030	60030	60030	60030	60030	60030	60 030
Report à nouveau		7 804	-298 305	-1 189 017	-1 755 159	-1 745 873	-1 615 323	-1 614 323	-2 401 791	-4 965 436
Résultat de l'exercice	-69 003	-306110	-890712	-566142	9286	130549	1000	-787 468	-2 563 645	58 907
<b>FONDS PROPRES</b>	5 189 596	4 960 294	4 068 083	3 504 941	3 521 727	3 688 006	3 677 134	3 300 560	643 164	702 071
<b>ACTIF</b>										
Constructions	447 638	425 483	403 327	381 173						
Immobilisations incorporelles (autres)								9 673	7 529	5 386
Autres immobilisations corporelles	12 963	51 824	47 056	38 267	43 493	34 929	25 356	29 144	5 388	
Prêts	76 108	168 608	434 608	831 025	898 309	890 226	791 880			
Participations							460 000			
Autres immobilisations financières*	1 702	8 292	8 292	8 293	8 293	8 293	8 293	1 291 650	1 700 330	1 620 664
<b>TOTAL (I)</b>	<b>538 413</b>	<b>654 209</b>	<b>893 286</b>	<b>1 258 757</b>	<b>950 094</b>	<b>933 448</b>	<b>1 285 531</b>	<b>1 330 468</b>	<b>1 713 248</b>	<b>1 626 049</b>
Avances / Acomptes versés sur com.	22 071			5 741	6 945	5 741	5 741	11 482		
Clients et comptes rattachés	41 351	41 351						132 270	216	61 891
Autres créances	1 293 599	1 378 955	1 725 695	2 455 220	3 236 385	3 940 428	5 769 125	9 462 091	7 987 700	9 735 260
Valeurs mobilières de placement	3 397 584	2 962 956	1 887 935	29 308			-			
Disponibilités	405 828	155 767	80 224	299 605	621 889	289 194	136 466	1 395 082	2 680 476	3 768 254
Caisse									100	100
Charges constatées d'avance	3 897	4 367	2 661	6 836	22 191	4 726	3 677	291 833		2 106 103
<b>TOTAL (II)</b>	<b>5 164 332</b>	<b>4 543 398</b>	<b>3 696 516</b>	<b>2 796 709</b>	<b>3 887 410</b>	<b>4 240 089</b>	<b>5 915 009</b>	<b>11 292 757</b>	<b>11 592 327</b>	<b>15 671 608</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>5 702 746</b>	<b>5 197 607</b>	<b>4 589 803</b>	<b>4 055 465</b>	<b>4 837 504</b>	<b>5 173 536</b>	<b>7 200 540</b>	<b>12 623 224</b>	<b>13 305 575</b>	<b>17 297 657</b>

Source : comptes annuels.

\*Immobilisations financières à partir des comptes 2015 (regroupant les prêts et les immobilisations financières).



# Réponse de l'organisme concerné



## **RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION AGIR CONTRE L'EXCLUSION**

*Avant toute chose, il nous semble important de souligner à nouveau, dans le contexte de la présente réponse aux conclusions du Rapport de la Cour des Comptes, que le Conseil d'Administration de FACE ainsi que ses équipes ont parfaitement entendu toutes les observations de la Cour et les perçoivent comme une réelle opportunité pour l'avenir de FACE. Elles ont permis à la Fondation de réinterroger son rôle dans la lutte contre l'exclusion, les discriminations et la pauvreté, et de revoir entièrement les modalités d'exercice au quotidien de sa mission de FRUP. Elles ont aussi été l'occasion de confirmer l'utilité sociale de FACE, qui, forte de son expérience de plus de 25 ans dans la lutte contre les inégalités, doit poursuivre son action et mobiliser le plus grand nombre d'acteurs qui partagent les causes qu'elle défend.*

### **I. Le Rapport de la CDC : une réelle opportunité pour FACE**

*Contribuer à la réflexion menée au plan national sur les dépenses fiscales liées au mécénat d'entreprise : une reconnaissance du rôle et de la mission de FACE*

*FACE a été auditionnée par la Cour des Comptes dans le cadre d'un rapport d'enquête commandé par la Commission des finances de l'Assemblée Nationale. Aux côtés de deux autres fondations, la Fondation Vuitton et la Fondation du Patrimoine, FACE a ainsi pu contribuer à la réflexion menée au plan national sur les « dépenses fiscales liées au mécénat d'entreprise ». Le rapport présenté aux parlementaires le 28 novembre dernier appelle les pouvoirs publics à « redéfinir le cadre et les modalités de soutien au mécénat » en procédant à certains ajustements. Le Gouvernement, sous l'impulsion de Gabriel Attal, Secrétaire d'État auprès du Ministre de l'Éducation Nationale, s'est engagé à mettre en place entre autres des mesures favorisant l'implication sociale des TPE-PME.*

*Rassemblant au sein de son réseau plus de 6000 entreprises engagées, FACE a un rôle à jouer pour mobiliser l'engagement des TPE-PME dans la lutte contre la pauvreté, l'exclusion et les discriminations grâce notamment à la mise en place de projets concrets au service de bénéficiaires suivis et accompagnés dans le temps.*

*Un audit particulier du fonctionnement : une remise à plat accompagnée de mesures immédiates prises par le Conseil d'Administration de FACE*

*Ce premier audit, qui a alimenté le rapport remis aux parlementaires en novembre 2018, s'est prolongé et FACE a répondu à ses interrogations et observations jusqu'à la fin du mois de mai 2019. Ce rapport a amené le Conseil d'Administration de la Fondation à éclaircir un certain nombre de sujets dont il n'avait pas toujours été informé. Cette prise de conscience s'est accompagnée de mesures concrètes et rapides.*

*Ainsi, les observations de la Cour des Comptes, bien que provisoires, ont conduit les Administrateurs à lancer, dès le mois de décembre 2018, deux audits financier et d'organisation menés par les cabinets Deloitte et BCG. C'est sur la base des conclusions de ces deux audits que FACE a immédiatement entrepris les premiers travaux pour corriger les écarts, régulariser les manquements et se mettre en conformité – faisant écho aux nombreux dysfonctionnements relevés par la Cour des Comptes et ses constats. Ils ont entre autres permis de faire la lumière sur certains comportements et agissements qui avaient altéré la relation avec nombre de Clubs et de partenaires. Les process et règles financières, managériales,*

organisationnelles permettant d'assurer le bon fonctionnement et la bonne gestion de la Fondation n'avaient pas été mis en place, en plus de manquements graves, tardivement révélés du fait d'une grande opacité. Le Conseil d'Administration n'a pas été convenablement informé de la situation, qui s'est donc inévitablement dégradée. Le Conseil d'Administration a pris les mesures nécessaires en décidant à l'unanimité du licenciement du Délégué Général et dans ce contexte, une nouvelle Déléguée Générale, Laurence Drake, a été nommée à effet du 20 mai 2019 au terme d'un processus de recrutement très exigeant et après que sa candidature a été retenue à l'unanimité par le Conseil d'Administration. Son intention est de réinterroger les fondamentaux de la Fondation, bâtir un projet sur des bases solides et permettre à la fondation FACE de sortir grandie de ces mois difficiles.

Laurence Drake souhaite travailler dans un esprit de transparence, de clarté et de confiance, selon un principe de co-construction avec les Clubs et les parties prenantes. Son parcours professionnel et ses engagements personnels en même temps que son éthique, sa rigueur et sa vision de l'action philanthropique, de l'engagement et de la lutte contre la pauvreté, l'exclusion et les discriminations, insufflent une énergie renouvelée au projet de FACE, avec un binôme Président/Délégué Général renforcé et consolidé. À l'heure où cette réponse est rédigée, la réforme est déjà engagée et les signaux de changement nombreux.

## **II. De nombreux chantiers déjà entamés : une remise à niveau dans grand nombre de domaines**

### Un plan stratégique 2019-2022 : l'intégralité des conclusions de la Cour des Comptes prise en compte

La Déléguée Générale a soumis à l'approbation du Conseil d'Administration du 10 juillet 2019 un plan stratégique 2019-2022, qui répond à l'intégralité des exigences de la Cour des Comptes telles que présentées dans le rapport préalable, en même temps qu'il lance le nouveau projet pour la Fondation.

### La reconstitution de la dotation non consommable : le principal objectif

La reconstitution de la dotation non consommable de FACE en est le principal objectif. La mobilisation est pleine et entière de la part de tous, membres du Conseil d'Administration, Déléguée Générale et équipe de la Fondation – et a été réaffirmée en séance. La recapitalisation de la dotation sera menée concomitamment à la recherche des fonds nécessaires au développement de la Fondation et des projets qu'elle porte.

Le Ministère de l'Intérieur ayant consenti à FACE un délai de quatre ans pour reconstituer ses fonds propres, le plan stratégique a évidemment tenu compte de cette échéance. Pour FACE et son Réseau, c'est un gage de confiance.

Il est donc crucial de souligner le caractère non réalisable dans le délai imparti de la première des cinq recommandations édictées par le rapport final de la Cour. En effet, le projet de reconstitution des fonds propres dans un délai raisonnable de quatre ans a été longuement réfléchi avec le Ministère de l'Intérieur et les Administrateurs. La Fondation ne sera pas en mesure d'assurer une levée de fonds de plus de 5 millions d'euros, en reconstitution de ses fonds propres, en moins de quatre mois. L'exigence d'obtention d'engagements fermes de la part d'entreprises sur des promesses actées de dons n'est pas réaliste du point de vue des sociétés dont on sait qu'elles ne peuvent s'engager en si peu de temps sauf à passer outre l'obligation de respecter leur processus de décision. Prendre à la lettre cette recommandation

*serait inévitablement signer la mort de la Fondation, la dissolution de l'ensemble de son Réseau, la perte d'emploi pour l'ensemble des salariés de la FRUP et par effet de bord pour ceux des Clubs, et le coup d'arrêt pour cette initiative remarquable qui a prouvé sa valeur et sa pertinence depuis 25 ans. Cette recommandation ne donne aucune chance de sortie positive d'une crise certes grave, mais pas sans solution grâce à une mobilisation acquise à cette heure de l'ensemble des parties prenantes.*

*Les processus, les méthodes et l'organisation : être à la hauteur des obligations d'une FRUP*

*Par ailleurs, la nouvelle Déléguée Générale est déjà à l'œuvre pour mettre en place des process, des méthodes et une organisation à la hauteur des enjeux d'une FRUP et de l'exemplarité que FACE entend montrer. Par cette démarche, elle ouvre le chantier de la réforme, en rupture complète avec la période passée.*

*Deux nouvelles Personnalités Qualifiées au sein du Conseil d'administration de FACE*

*Pour renforcer la mobilisation nouvelle et assurer une meilleure gouvernance, le Conseil d'Administration de FACE, attentif aux recommandations de la Cour des Comptes, a invité deux personnalités qualifiées à le rejoindre.*

*Messieurs Frédéric Mitterrand et Renaud Donnedieu de Vabres, tous deux anciens Ministres de la Culture et engagés personnellement dans des activités sociales et solidaires, étaient ainsi présents au Conseil d'Administration du 10 juillet 2019.*

*Une révision des statuts en préparation : pour une représentation continue de l'État*

*La révision des statuts, préconisée par le Ministère de l'Intérieur et recommandée par le rapport définitif de la Cour des Comptes, est d'ores et déjà en préparation. Il s'agit de répondre aux exigences d'une FRUP en garantissant une représentation continue de l'État qui suive et atteste de l'alignement des pratiques de la Fondation. L'intégration de deux Commissaires du Gouvernement au Conseil d'Administration (Intérieur et Finances), garants de la bonne utilisation des fonds à des finalités d'Utilité Publique, dans le respect de l'intérêt général, est envisagée.*

*Une réflexion est également en cours sur la création d'un comité réunissant les autres Ministères portant un intérêt à fédérer les entreprises autour des sujets de lutte contre l'exclusion.*

*Ce comité, lieu d'échange, de partage et de co-création, devrait favoriser la co-construction et l'émergence de solutions innovantes et les plus pertinentes possibles par rapport aux besoins des territoires et à leurs évolutions. Par cette démarche, FACE confirme sa volonté de tenir compte du maximum des caractéristiques de l'écosystème complexe dans lequel évolue la Fondation et d'entendre toutes ses parties prenantes afin de proposer des réponses concrètes, fortes et efficaces, au profit de ses bénéficiaires.*

*Le Conseil d'Administration a décidé de se doter d'un comité d'audit dirigé par un administrateur, annonce déjà formulée lors du Conseil d'Administration du 10 juillet 2019 ; l'instance sera opérante dans les tout prochains mois.*

### Un recentrage sur les missions d'origine de FACE : la mobilisation des entreprises engagées

La Fondation est déterminée à recentrer ses actions sur le cœur même de ses missions d'origine. La sélection des projets suivra des orientations rigoureusement choisies et cohérentes avec ses objectifs.

La Fondation entend assumer des plaidoyers, faire entendre la voix des plus fragiles, essayer des solutions et des projets concrets et réalistes, partager les expériences de chefs d'entreprises, de leurs collaborateurs et des bénéficiaires, et engager toujours plus d'entreprises de toutes tailles dans la lutte contre la pauvreté, l'exclusion et les discriminations.

### Réaffirmer le rôle et la mission de FACE abritante

La question des Fondations abritées, largement soulevée dans le rapport final de la Cour des Comptes, a été prise en compte dès le Conseil d'Administration du 14 décembre 2018. Le Conseil a entériné la recommandation de la haute juridiction de ne ratifier que les fondations abritées financièrement actives, comme il est d'usage pour d'autres fondations abritantes. Un pôle spécifiquement dédié aux fondations abritées est d'ores et déjà créé et mis en place : les Fondations abritées sont désormais suivies et accompagnées par une équipe clairement identifiée. La Fondation entend réaffirmer la force de ce projet de fondation abritante, avec de très belles réussites et des projets de grande qualité. Pour n'en évoquer qu'une illustration, les fondations territoriales de FACE ont été présentées en « exemples » par le Commissariat général à l'égalité des territoires dans le cadre du groupe de préfiguration de la future « Fondation des Territoires » auprès de la Ministre Jacqueline Gourault.

### Une nouvelle organisation : plus de rigueur, d'efficacité et de maîtrise des risques

L'audit de Deloitte a permis d'établir le diagnostic économique et financier de la FRUP dans toutes ses dimensions : tête de réseau, structures locales et fondations abritées. Pointant les dysfonctionnements, il pose des objectifs clairs quant à l'organisation, l'optimisation de la recherche de financements – et notamment privés – et la bonne gestion à long terme.

La nouvelle Déléguée Générale Laurence Drake a mis en place dès juillet 2019 une nouvelle organisation des équipes redonnant une cohérence à l'ensemble de la Fondation en lien avec ses Clubs.

FACE s'est également dotée d'une cellule d'Audit et de Contrôle interne. Outre le suivi rigoureux des procédures, la Fondation entend fonder son projet sur une maîtrise des risques, qu'ils soient financiers, opérationnels ou déontologiques ; la cellule est d'ores et déjà en place avec un collaborateur à temps plein.

Enfin, la Déléguée Générale attache une grande importance au bon suivi, à l'évaluation et à la mesure d'impact social de chaque projet soutenu. La présence de deux chercheurs doctorants et la mise en place d'outils concrets devront participer de cette ambition à la fois constructive, prospective et en cohérence avec une vision contemporaine de l'action solidaire.

### Renforcer les liens avec les Clubs et autres structures locales FACE : 6 chantiers transverses

La réorganisation, qui nécessite des remaniements profonds, s'accompagne d'un management de transition, avec l'appui de quatre consultants extérieurs qui se joignent gratuitement au projet de la Fondation – compétences allouées par les cabinets BCG, Deloitte,

*Plein Sens et Publicis. Six chantiers s'étendront sur une durée d'environ un an et donneront lieu au déploiement de processus simples mais durables, étant précisé que chacun d'entre eux associera des représentants de clubs – Président, Directeur ou expert du sujet – et collaborateurs de la Fondation. Les groupes de travail s'organisent autour de six champs : l'organisation et renforcement de la gouvernance, la formation, la motivation et le développement des compétences pour l'ensemble des collaborateurs, la diversification des sources de financement, la communication interne, la clarification des processus de décision et des procédures partagées et le suivi d'activité.*

*Comme en attestent toutes les actions déjà lancées et celles à venir, la Fondation est déterminée à entrer dans une nouvelle ère. L'une des priorités, afin que ce nouveau projet soit pérenne, est de renforcer les liens avec tous les Clubs et autres structures locales FACE. Il s'agit de renouer et consolider les liens entre les acteurs, clarifier la contractualisation, renforcer la coordination et l'articulation entre les différentes composantes de FACE, en améliorant aussi la communication interne dans un esprit de transparence et de confiance.*

#### *La clarté et la transparence dans les relations avec les partenaires de FACE*

*La synthèse du rapport définitif de la Cour des Comptes les relations entre FACE et ENGIE. Sur ce point, la Fondation entend apporter un éclairage, nous l'espérons, utile.*

*Dès 2006, Gérard Mestrallet avait été sollicité par Antoine Guichard pour lui succéder à la présidence de FACE. Parmi les membres fondateurs de FACE, le Groupe SUEZ/GDF était déjà un partenaire actif de la FRUP et de nombreux Clubs en province et Gérard Mestrallet était personnellement très engagé dans l'action sociale bénévole.*

*Aussi, lorsqu'à partir de 2008, Gérard Mestrallet a pris la présidence de la Fondation, les relations de FACE et de GDF SUEZ puis ENGIE se sont-elles naturellement renforcées. FACE, par ses activités et son réseau de Clubs, a proposé à ENGIE de l'accompagner dans ses engagements contre l'exclusion, pour l'insertion des jeunes en difficulté dans les banlieues, pour la diversité, contre la précarité énergétique. Il en est effectivement résulté un nombre significatif de projets, faisant l'objet de conventions, la plus importante d'entre elles représentant le projet CIVIGAZ, porté avec GRDF. En faveur des foyers modestes, le projet CIVIGAZ, grâce à des visites à domiciles, contribue à lutter contre la précarité énergétique, favorise la sécurité et participe à l'insertion des jeunes en Service Civique. Ce programme permet de détecter des fragilités et faciliter le recours aux structures territoriales d'accompagnement des personnes vulnérables. Sur 43 territoires d'intervention, le programme a compté 677 jeunes Volontaires. Plus de 50 000 foyers modestes ont été sensibilisés, 4000 ménages orientés vers des partenaires sociaux du territoire, en partenariat avec plus de 100 bailleurs sociaux et près de 100 collectivités territoriales. On dénombre 76 % de sorties positives des jeunes en Service Civique à l'issue de leur mission. Ce projet a été une réussite appréciée des Pouvoirs Publics, le Président de la République ayant tenu à rencontrer certains d'entre eux.*

*Les autres projets que FACE a réalisés avec ENGIE sont de moindre envergure et s'inscrivent dans des champs plus variés qui relèvent tous néanmoins des domaines d'activités de la Fondation.*

*L'implication d'ENGIE au sein de FACE et celle de son président n'ont en rien mis en cause l'indépendance de la Fondation. Celle-ci a, au contraire, largement bénéficié de l'engagement financier d'ENGIE à ses côtés, les conventions reflétant l'intérêt mutuel de*

chacune des parties à développer ces partenariats. FACE a par exemple pu accueillir plusieurs cadres confirmés d'ENGIE en mécénat de compétences – ceci représentant une contribution complémentaire aux ressources humaines de la Fondation – et être hébergée ces six dernières années sur un site d'ENGIE à Saint-Denis. Ainsi, ces partenariats avec FACE – qui ne représentaient qu'une partie de l'engagement social et sociétal d'ENGIE – s'inscrivaient dans une politique volontariste de mécénat social encouragée par le Conseil d'Administration de l'entreprise.

### **III. Réaffirmer la solidité du projet FACE et son utilité sociale**

#### Un grand mouvement des entreprises engagées

Le réseau FACE montre toute la richesse et la diversité des entreprises en France : grandes, moyennes et petites entreprises constituent un réseau unique et fort en faveur de la lutte contre la pauvreté, l'exclusion et les discriminations. Il convient de rappeler que l'audit porté par le BCG était structuré plus spécifiquement autour des questions de raison d'être, de gouvernance, d'organisation et d'articulation entre fonctions centrales et Réseau. Pas moins de 60% de répondants dans les Clubs, Présidents, Directeurs et collaborateurs, ont contribué en témoignant de leur engagement, de leur adhésion aux valeurs portées par FACE et de leur volonté d'endosser le projet de la Fondation d'œuvrer pour l'Intérêt Général. FACE est véritablement un collectif de personnes qui agissent au quotidien au service de sa raison d'être et de ses bénéficiaires.

La force de FACE repose sur l'action des entreprises en faveur de l'inclusion sociale. Partout en France, les Clubs sont constitués en association avec des entreprises engagées, leurs actions sont soutenues par les collectivités, les partenaires associatifs. Créateurs de start up, de PME, dirigeants, managers de grands groupes et salariés se mobilisent volontiers. Si les initiatives peuvent être différentes d'un territoire à l'autre selon des spécificités comme la ruralité, les quartiers politique de la ville, toutes les personnes en risque d'exclusion, jeunes sans réseau, migrants, demandeurs d'emploi de plus de 45 ans, allocataires du RSA, femmes isolées... sont prioritaires dans l'accompagnement des entreprises FACE.

Chaque Club co-construit donc avec ses partenaires et sa collectivité. Si certaines actions, très performantes, comme le parrainage ou les Job academy sont développées directement dans tous les Clubs et font de FACE le plus grand réseau de parrainage vers l'emploi, ces derniers bénéficient également de l'appui de la Fondation pour mettre en place des actions à l'échelle du territoire national.

#### Des projets FACE : des réponses concrètes nourrissant la démarche RSE des entreprises

La Fondation porte depuis déjà 25 ans une voix, des projets, des idées. Chacune des entreprises du Réseau peut nourrir sa propre démarche, ses engagements, sa responsabilité sociale de ce que la Fondation lui propose en matière de projets, esprit, méthode. Actrice de l'inclusion, la Fondation se distingue par une démarche singulière qui passe notamment par des projets de très grande qualité proposés aux entreprises et qui vivent grâce à l'engagement de celles-ci. Les exemples cités ci-après, illustrent parfaitement la démarche de FACE :

- **TEKNIK** réunit des jeunes scolarisés de la 4ème à la seconde, en grande majorité issus des quartiers politique de la ville, en cohérence avec le PaQte et le Plan 10 000 entreprises. Vecteur de la lutte contre le décrochage scolaire, ce programme anticipe les besoins en recrutement des filières industrielles et techniques. En 5 ans, 100 000 élèves ont ainsi été

sensibilisés, dont 38 000 en 2018-2019 ; 3 500 collaborateurs ont été mobilisés, 2 500 enseignants impliqués, 17 académies et 25 Clubs FACE engagés, 14 filières industrielles abordées.

- Parmi les nombreux projets tournés vers les migrants, le projet *Bienvenu.e.s*, soutenu par la Direction de l'Accueil, de l'Accompagnement des Etrangers et de la Nationalité (DAAEN – Ministère de l'Intérieur), permet un accompagnement global vers l'emploi des personnes primo-arrivantes, lève les freins à leur employabilité en même temps qu'il sensibilise des collaborateurs d'entreprises à l'interculturalité. 851 primo-arrivants ont déjà été accompagnés sur 12 territoires. 11 Clubs FACE ont complété l'accompagnement grâce à *EntreVoix*, par des heures de conversation entre apprenants et collaborateurs d'entreprises. 185 primo-arrivants en ont déjà bénéficié.
- Avec *CEASE/oneinthreewomen*, a pu être créé le premier réseau d'entreprises engagées contre les violences faites aux femmes – co-fondé avec la Fondation Kering et soutenu par L'Oréal, Korian, BNP Paribas, Carrefour, SNCF et Oui Care. Il engage la recherche sur l'impact des violences faites aux femmes et la création d'outils de sensibilisation pour détecter, orienter et soutenir, au sein de l'entreprise, les femmes victimes de violences conjugales.

Convaincre que l'union fait la force dans le combat contre la pauvreté, l'exclusion et les discriminations : un besoin toujours (malheureusement) d'actualité

L'entreprise, les entreprises, sont un lieu formidable de transformation sociale et le meilleur endroit qui soit pour vivre et faire vivre autre chose, pour sensibiliser à la possibilité de faire société, d'être ensemble. Elles sont déjà plus de 6 000 mobilisées au sein et avec FACE, au national et en région. La vocation de FACE est donc de poursuivre cette mobilisation dans l'Intérêt Général et au profit du plus grand nombre de nos concitoyens.

La renaissance de FACE sera portée par les valeurs qui fondent la Fondation, Fondation Reconnue d'Utilité Publique au service de l'intérêt général, dans une quête d'éthique et la recherche constante de la réponse la plus juste possible à chaque situation concernant la lutte contre la pauvreté, l'exclusion et les discriminations. Le collectif de FACE réaffirme avec force et détermination ses valeurs de respect, de bienveillance, de partage et de justesse.

Une fois sa réorganisation et son projet stabilisés, FACE entend se développer en totale cohérence avec ses missions, irriguée par la pertinence du partenariat public/privé, aux avant-postes du combat contre la pauvreté.

En traversant l'épreuve de ces derniers mois marqués par une remise en question totale, FACE témoigne d'un fort engagement collectif, d'une motivation sans faille et d'une résilience exemplaire.

La Fondation dispose d'une grande volonté de corriger ce qui doit l'être encore et affirme sa pleine capacité à poursuivre sa vocation au service du bien commun.