

Les étapes concrètes, les difficultés pratiques et les outils opérationnels conçus par la fondation comme une aventure humaine et non comme une simple institution

La gestion des relations humaines, de l'argent, du temps, du partenariat à la FPH.

Paulette Calame

Note de travail, FPH, octobre 1999, 15 pages (bip 173)

Résumé

Ce texte est une conférence prononcée devant les cadres de la Fondation pour le Développement de la Jeunesse chinoise, à l'occasion d'une conférence internationale sur le tiers secteur. Il raconte comment le choix fait par la FPH, privilégier "l'aventure humaine" sur "l'institution", a conduit à concevoir de façon particulière son mode de fonctionnement : relation entre Conseil de fondation et équipe permanente, gestion du patrimoine, philosophie budgétaire, contrôle des dépenses, gestion du temps et de la mémoire, relation avec l'autorité de surveillance et les partenaires

Mots-clés thématiques : ORGANISATION

Mots-clés géographiques : MONDE

Mots-clés acteurs : FONDATIONS

Réf. : intranetfph/bip/173

Les étapes concrètes, les difficultés pratiques et les outils opérationnels conçus par la fondation comme une aventure humaine et non comme une simple institution

Préambule : Une institution ou une aventure humaine ?

Une fondation c'est toujours, à la fois une institution et une aventure mais on peut choisir de privilégier ou l'institution ou l'aventure. Je vais vous décrire rapidement, en guise d'introduction, comment fonctionne une fondation qui se définit avant tout comme une institution. Cela vous aidera à bien comprendre ensuite les différences avec une fondation qui cherche à se définir avant tout comme une aventure humaine.

a) Si on privilégie l'institution, on fixe d'avance son domaine d'intervention, on choisit pour le Conseil de Fondation des notables connaissant bien la question, on sépare la fonction gestion de l'argent et celle de gestion des buts.

b) L'équipe permanente a pour travail d'instruire les dossiers qui seront présentés au Conseil de Fondation qui décidera des choix. Le suivi des projets financés se limite alors à vérifier la conformité de l'exécution à ce qui avait été défini.

c) Si l'activité de la fondation est grande, inévitablement elle se découpe en départements qui, très vite, deviennent autonomes les uns par rapport aux autres. Ils ont chacun leur réseau de partenaires, leur budget, leur documentation, etc.. Cela peut devenir une juxtaposition d'activités autonomes. Le Conseil répartit le budget entre les activités. Le cloisonnement entre les activités n'est pas perçu comme un problème majeur et il y a très peu d'efforts faits pour la circulation de l'information entre les différentes branches de la fondation.

d) Les rapports entre le Conseil de Fondation et l'équipe permanente (staff) sont définis par les statuts, une fois pour toutes. En général, le Conseil garde le pouvoir de décision sur les projets. Il veut pouvoir évaluer et mesurer l'impact des actions de la fondation (we want to make the difference ! disent les fondations américaines) ce qui incite à choisir des projets très délimités et des créneaux spécialisés, exactement comme le fait une entreprise. Dans une fondation qui se définit avant tout comme une institution, on peut comparer les relations entre le staff et le Conseil de Fondation avec celles qui existent entre le conseil d'administration et les services dans une entreprise ou entre le pouvoir politique et l'administration dans la vie publique.

e) L'essentiel des *publications* propres de la fondation sont des rapports d'*activités et d'évaluation* de projets.

f) Venons en maintenant à la *gestion de l'argent*. En général lorsqu'une fondation possède un patrimoine, la gestion de celui-ci est confié à des spécialistes. Le patrimoine dégage des revenus annuels qui constituent le budget à dépenser dans l'année suivante. Parfois, cette nécessité de dépenser dans l'année est imposée par la législation fiscale des fondations dans le pays où elle est installée : c'est la condition de l'exonération fiscale dont bénéficient les fondations.

Cette obligation de dépenser a deux conséquences importantes :

- *le budget disponible varie d'une année à l'autre, ce qui ne facilite pas les choix à long terme ;*
- *le « staff » est soumis à une pression à dépenser (« spending pressure » disent les Américains) et dépenser finit par devenir un but en soi, sans aucun rapport avec l'intérêt de ce qu'on finance.*

g) Très souvent, le budget annuel fait une distinction stricte entre les frais d'administration et de fonctionnement d'un côté et le financement des projets de l'autre. Dans l'esprit du Conseil de Fondation et des autorités de contrôle les dépenses de fonctionnement sont souvent perçues comme des dépenses improductives.

C'est vrai qu'il faut veiller aux dérives possibles et à une augmentation inconsidérée de la taille du « staff » mais cette distinction stricte empêche d'admettre que le travail du «staff » est une partie importante de la production de la fondation et que ce n'est pas là dessus qu'il faut faire des économies. La direction de la fondation doit être capable de distinguer ce qui est dépense improductive (mauvaise organisation, procédures trop lourdes etc..) et ce qui est investissement intellectuel essentiel (développement de réseaux, capitalisation de l'expérience, etc..).

Vous voyez que quand on fait le choix de privilégier l'institution on arrive à un fonctionnement assez voisin d'une entreprise ou d'une administration.

Nous, à la fondation Charles Léopold Mayer, nous sommes partis sur de toutes autres bases, en choisissant de privilégier l'aventure sur l'institution.

Nous avons un patrimoine qui nous assurait indépendance et durée. C'était un immense privilège qui ne pouvait que nous obliger à innover.

Ayant à organiser la fondation, nous sommes partis de la question suivante : *de quoi une fondation meurt-elle ?*

Nous avons repéré deux causes essentielles :

1. *la fondation est mal gérée* au plan financier : son patrimoine se réduit chaque année et finit par disparaître ;
2. *le but* de la fondation, tel qu'il a été fixé par le fondateur, *est trop limité* : ce but pouvait avoir du sens au moment de la création de la fondation, il n'en a plus 30 ans plus tard.

Ceci a conduit :

1. Au plan de la *gestion financière* à avoir une gestion prudente, à long terme en diversifiant les risques.
2. Au plan des *buts* de la fondation à avoir des buts statutaires définis de manière très vague, à partir non pas d'un domaine d'intervention comme l'école, la santé, la recherche, l'art, etc.. mais d'une *question*, parce que les questions, elles, sont éternelles. Et la question qui guide toute notre aventure est la suivante :

Comment se fait-il que l'humanité n'ait jamais été aussi savante et que nous ayons tant de mal à faire face aux défis auxquels les femmes et les hommes d'aujourd'hui sont confrontés ?

Cette après-midi nous vous parlerons du contenu de notre action d'aujourd'hui mais, ce matin, je vais vous parler *des méthodes qu'il a fallu inventer pour conduire cette aventure.*

I. LA GESTION DU TEMPS

Une aventure, c'est une histoire qui se déroule dans la durée et on ne peut comprendre la fondation sans comprendre comment elle en est arrivée à ce qu'elle fait actuellement selon le principe : **une photo n'est pas un film.**

En conséquence, la gestion du temps à la fondation est décisive et elle nous a conduit à définir un certain nombre de rites, de rythmes et d'étapes.

1) La fondation en chemin

La fondation a besoin de se connaître elle-même et pour cela de garder la trace de son itinéraire, selon le principe : **regarder en arrière pour connaître son chemin.** Pour cela elle édite périodiquement "la fondation en chemin" : un document interne, mis à disposition de nos partenaires. Depuis 1983, nous en sommes à la fondation en chemin n° 6.

2) Les grandes périodes sabbatiques

Nous avons besoin périodiquement de nous « poser » et de prendre avec nos partenaires tout le recul nécessaire pour éviter de tomber dans la routine ou dans les vues à court terme et pour redéfinir périodiquement notre projet, nos orientations et notre fonctionnement.

Notre indépendance, assurée par notre patrimoine, nous donne la possibilité donc *le devoir* de le faire. D'ailleurs, dans le même esprit, il nous arrive de financer des partenaires qui n'ont pas le même privilège, pour les aider à « capitaliser leur expérience » .

La fondation a connu une grande période sabbatique de 18 mois en 1989/1990. Cette période a conduit à un changement radical des orientations de la fondation et à l'abandon du financement de projets ponctuels.

3) Les périodes sabbatiques annuelles

Ces grandes périodes sabbatiques ne suffisent pas. Il est nécessaire de se retrouver plus souvent pour faire le point, d'autant plus que l'équipe est engagée dans le monde entier et que les missions à l'étranger sont nombreuses. Nous avons donc deux périodes sabbatiques de 15 jours par an, pendant lesquelles missions et congés sont en principe interdits. Nous concentrons sur ces périodes communes les réunions de réflexion et de bilan.

4) Réunions du Lundi

Tous les lundi matin, la totalité de l'équipe se réunit, du directeur à la standardiste, pendant 3 à 4 heures pour mettre en commun les nouvelles de la semaine écoulée et la préparation des événements de la semaine à venir. C'est là que naissent la plupart des idées, se coordonnent les activités et apparaissent les occasions de travailler en commun.

II. LA GESTION DE L'ARGENT

1) Gestion du patrimoine

Celui-ci se monte actuellement à plus de 200 millions de francs suisses (environ 150 millions de USD). Sa gestion doit répondre à quatre exigences :

- le maintien, voire l'augmentation, du patrimoine à long terme pour garantir la pérennité de la fondation ;
- une diversification des placements pour réduire les risques ;
- une performance convenable pour financer les buts de la fondation ;
- une éthique des placements qui ne doivent pas être en contradiction avec ces buts.

Ce sont les fondements de la *Charte de gestion*, approuvée par le Conseil de Fondation et qui sert de cadre aux décisions du Conseil de Gestion.

Au sein du Conseil de Fondation, la gestion du patrimoine est sous la responsabilité d'un Conseil de Gestion de trois membres dont j'assume la présidence depuis 1986.

- Le Conseil de Gestion s'assure, depuis 1997, des avis d'un conseiller financier spécialisé, pour éviter d'être dépendant des avis des différents gestionnaires du patrimoine.
- Le patrimoine mobilier (actions, obligations) est réparti entre 6 gestionnaires, chacun d'entre eux étant spécialisé dans un type de placement. Ils doivent tous respecter la Charte de gestion. Leur performance est évaluée sur cinq ans, pour obliger à une gestion à long terme.

2) Fixation du budget annuel

Le budget annuel se monte à 11,5 millions de francs suisses (7,6 millions de USD). Il ne fluctue pas en fonction des résultats financiers de la gestion du patrimoine de l'année précédente.

Ce montant a été fixé de manière à permettre le maintien du patrimoine à long terme. C'est un niveau maximum, que nous avons atteint pour faire face au développement de l'action de la fondation. Pour aller plus loin, il faut maintenant rechercher des co-financements publics et privés ou recevoir des dons.

Dans ce budget les frais administratifs et généraux doivent être maintenus en dessous de 10 % et les frais d'animation en dessous de 25 %.

3) Gestion pluriannuelle

Tout engagement pris à l'égard d'un partenaire a sa traduction budgétaire immédiate. Par exemple : une convention de trois ans signée en 1999 et prévoyant une subvention de USD 50 000 par an, est budgétée en totalité en 1999, soit pour un montant de USD 150 000 (50 000 seront versés en 99, 50 000 en 2000 et 50 000 en 2001).

Cette gestion pluriannuelle comporte aussi une grande liberté de décision du moment où sont pris les engagements et où sont effectuées les dépenses.

Pour bon nombre des actions budgétées, nous ne sommes pas maître du moment où ce que nous avons envisagé deviendra réalisable. Selon le principe : **il faut laisser du temps au temps**, nous accordons tout le temps nécessaire à la maturation des idées et du dialogue avec les partenaires. Certaines actions budgétées peuvent attendre pendant 2 ou 3 ans avant de se traduire par des dépenses. Cela nous paraît absolument normal.

4) Nature des dépenses

La nature des dépenses n'est pas fixée par avance. Quand la fondation définit une ligne d'action, par exemple décide de soutenir un débat européen sur l'avenir des campagnes, de l'alimentation et de l'agriculture, le Conseil vote un budget global, ce que nous appelons *une autorisation de programme*. Au sein de la fondation une équipe est chargée de mettre en œuvre cet objectif. Elle a *toute liberté* pour choisir au mieux les moyens de le faire :

- elle crée un forum électronique et un site WEB pour permettre le débat à distance et l'animation de ce site est assurée en partie par l'équipe et en partie par des partenaires ;
- elle passe des conventions avec des partenaires anglais, polonais, hollandais, belges, etc.. pour animer le débat dans leur pays et alimenter le forum ;

- elle appuie la réalisation de fiches d'expériences qui montreront des cas concrets d'innovations techniques et sociales ;
- elle passe une convention globale avec un partenaire espagnol pour organiser l'ensemble de la rencontre en Espagne : choisir les lieux, les traductions, le secrétariat, etc.. ;
- elle paye directement à l'agence de voyage les frais de transport internationaux ;
- elle participe directement à l'animation et à la mise en forme des conclusions de la rencontre ;
- elle engage des frais d'édition ou finance à un partenaire la réalisation d'un document de synthèse.

C'est seulement à *la fin* que l'on fait le bilan de la répartition de l'argent entre les différents types de dépenses.

Le travail propre de la fondation, que dans d'autres institutions on appellerait « frais de fonctionnement » ou « frais généraux » est donc inclus dans Autorisation de Programme

Cela demande au sein de l'équipe des gens polyvalents capables à la fois *d'organiser, d'animer, de gérer, de réfléchir.*

5) Comptabilité analytique

Cette très grande liberté qui est donnée à l'équipe par le Conseil suppose comme corollaire une gestion rigoureuse et *absolument transparente* de l'usage de l'argent.

Après beaucoup de tâtonnements, nous avons réussi à mettre en place, depuis 1993, une comptabilité analytique qui fonctionne très bien, mais suppose de la part de *chaque membre* de l'équipe, et pas seulement de l'équipe comptable, une très *grande rigueur* et une *très grande discipline* dans la mise en œuvre des procédures. Même pour une dépense de 100 Francs, il y a saisie de 28 informations sur la dépense ! Ce qui peut paraître très lourd en théorie est facile en pratique avec une équipe rodée qui a bien compris les enjeux et les méthodes de cette transparence de gestion. Une seule personne suffit à assurer le suivi de la comptabilité analytique.

Je vais vous présenter les principes généraux de cette comptabilité mais nous vous avons apporté tous nos documents internes. Ils vous permettront de comprendre notre manière de travailler dans le concret et dans le détail.

Chaque dépense fait l'objet d'une fiche de saisie. Les 28 informations sont divisées en 4 parties permettant de la ventiler au niveau le plus fin.

Ces informations décrivent aussi bien le bénéficiaire de la dépense, sa nature, que le programme et/ou l'engagement dans lequel elle s'inscrit. Il appartient à chaque membre de l'équipe de codifier au mieux chaque dépense, aussi petite soit elle, afin d'assurer un suivi efficace de son budget. L'ensemble des principes de codification est exposé dans le manuel des procédures comptables.

Un passage automatique est assuré entre notre comptabilité analytique et la présentation des comptes telle qu'exigée par les autorités fiscales suisses et françaises. Cela permet d'éviter toute double saisie.

Les usages de la comptabilité analytique sont multiples :

- a) *suivi des dépenses de chaque programme ;*
- b) *analyse globale* du contenu des dépenses de la fondation ;
- c) *analyse détaillée des dépenses* correspondant à une action donnée ;
- d) *préparation des budgets annuels.* Pour l'établissement du budget, le Conseil de Fondation approuve en Novembre de l'année précédente les orientations de l'année suivante mais sans fixer de cadrage budgétaire a priori sous forme de montant global alloué à chaque programme ou politique. C'est au cours des conférences budgétaires du mois de décembre que le budget se construit de « bas en haut » par analyse des opportunités et priorités internes à chaque programme et politique et non par cadrage a priori des enveloppes allouées à chacun d'eux. Bien entendu, chacun a en tête les contraintes globales mais elles n'empêchent pas des variations sensibles d'une année à l'autre dans le poids respectif des différents programmes et politiques.
- e) *suivi des dépenses globales* de la fondation pour bien gérer la *trésorerie ;*
- f) *réalisation d'audits financiers pluriannuels* menés par les responsables des programmes et l'équipe comptable. Ces audits sont importants pour le conseil de fondation, car ils permettent de se donner une vision d'ensemble sur trois à cinq ans nécessaire pour assurer le pilotage stratégique de la fondation, selon le principe : **Regarder loin vers l'arrière pour regarder loin vers l'avant.**

III. LE ROLE DU CONSEIL DE FONDATION ET LES RELATIONS ENTRE LE CONSEIL ET L'EQUIPE

Pour qu'une fondation soit une aventure partagée il faut que chaque membre du Conseil la vive effectivement comme une aventure.

C'est un principe simple qui a beaucoup de conséquences pratiques pour le fonctionnement du Conseil et le choix de ses membres.

1) Les liens reposent sur la confiance

- confiance à l'égard des membres du Conseil de Gestion ;
- confiance des membres du Conseil les uns vis-à-vis des autres ;
- confiance du Conseil vis-à-vis de l'équipe et de sa direction.

Dans les choix stratégiques de la fondation il y a beaucoup de décisions qui reposent sur *l'intuition* d'un membre du Conseil ou de l'équipe. S'il fallait que tout repose sur des preuves cela bloquerait toute capacité de création et d'imagination. De ce fait nous acceptons de prendre des risques en sachant qu'en cas d'échec nous serons prêts à les assumer collectivement.

Cette confiance se construit dans la durée et par la connaissance mutuelle. Chaque membre du Conseil doit, de ce fait, consacrer, à titre bénévole, un temps important à l'aventure de la fondation (participation à des réunions, lecture, etc..).

Dans l'histoire de la fondation il est arrivé que des membres du Conseil démissionnent parce qu'ils avaient une conception plus traditionnelle de ce que devait être une fondation et se sentaient mal à l'aise dans notre mode de fonctionnement, même si au départ ils étaient séduits par l'aventure. Nous ne considérons pas ces démissions comme des échecs mais comme de la loyauté.

2) Les fonctions du Conseil

C'est par des échecs et des crises que nous sommes arrivés à préciser notre philosophie et c'est ce qui a débouché sur l'actuelle charte du Conseil de Fondation.

Jusqu'en 1990, nous financions des projets et le pouvoir de décision revenait donc au Conseil. A partir de l'année 1990 nous avons financé des

programmes et des politiques. Le rôle du Conseil s'en est trouvé modifié. Depuis lors, le Conseil vote des Autorisations de Programme, dont la mise en œuvre est confiée à l'équipe. Le transfert de responsabilités a obligé le Conseil à redéfinir son rôle. Il s'est transféré de la décision ponctuelle aux orientations de la fondation, ce qui est bien plus difficile, parce que cela exige une vision d'ensemble de la fondation.

C'est seulement en 1995, au bout de quelques années de pratique de ce fonctionnement, que nous avons pu le codifier dans une charte du Conseil, selon le principe : **la pratique doit précéder la théorie.**

3 Les relations entre le Conseil et l'équipe

Le Conseil fonctionne de manière collégiale et il n'y a aucune autorité directe des membres du Conseil sur des programmes. Ce n'est pas comme dans une municipalité où les adjoints au Maire sont directement responsables de l'habitat, des transports, etc..

Cela n'empêche pas les membres du Conseil qui le désirent de s'impliquer dans un programme particulier mais ils le font alors comme membres bénévoles de l'équipe, sous l'autorité du directeur général. Cela leur permet de mieux comprendre le travail de l'équipe au quotidien.

Les membres du Conseil reçoivent beaucoup d'informations, selon le principe : **c'est la transparence qui crée la confiance.**

En particulier ils reçoivent dès le lendemain le compte-rendu de la réunion d'équipe du lundi matin, en acceptant que la forme n'en soit pas académique, selon le principe : **on reçoit ses bons amis à la cuisine et sans changer d'assiette à chaque plat.**

L'année est rythmée par 5 réunions du Conseil :

- Janvier : vote du budget ;
- Avril : conseil intermédiaire ;
- Juin : approbation des comptes de l'année précédente ;
- Septembre : conseil intermédiaire ;
- Novembre : conseil d'orientation puis rendez-vous avec l'équipe.

Les conseils intermédiaires et le rendez-vous avec l'équipe réunissent autour d'une même table le Conseil de Fondation , l'équipe et parfois des partenaires extérieurs, sur des thèmes décidés par le Conseil. Cela permet une meilleure compréhension des uns et des autres et un

approfondissement en commun selon le proverbe africain : **donnez leur une tour à construire et vous en ferez des frères.**

IV. LES RELATIONS ENTRE LA FONDATION ET L'AUTORITE DE SURVEILLANCE

Notre fondation est une fondation de droit suisse sous la surveillance des autorités du Canton de Vaud où elle a son siège. Notre démarche d'aventure partagée n'aurait pas été possible si l'autorité de surveillance n'en n'avait pas compris le sens. C'est son approche pragmatique de la surveillance des fondation et son esprit d'ouverture qui ont rendu notre aventure possible. Là aussi, les liens reposent sur la confiance. Selon le principe « c'est la transparence qui créé la confiance, nous avons toujours eu le souci d'être totalement transparent vis à vis de l'autorité de surveillance ; celle-ci en retour, nous a honorée de sa confiance. Une fois vérifiée la rigueur de la gestion et le respect des buts de la fondation, elle n'a opposé aucune objection et aucune contrainte à l'évolution des pratiques de la fondation au fil des années. En 1998, conscients que certains articles des statuts étaient devenus décalés par rapport à notre pratique et à l'expérience accumulée, nous avons soumis à l'autorité de surveillance une modification de nos statuts, qui a été là aussi acceptée sans problème.

Peut-être est-il nécessaire de souligner le caractère exceptionnel de cette attitude : un contrôle tatillon de l'autorité de surveillance ou la volonté d'exercer un contrôle a priori plutôt qu'a posteriori eût rendu impossible notre évolution et dès lors que le rapport avec l'autorité de surveillance ne peut être fondé sur la confiance, la dimension institutionnelle l'emporte nécessairement sur la dimension humaine.

V LE FONCTIONNEMENT DE L'EQUIPE

Dès 1987, le fonctionnement de l'équipe a fait l'objet d'une réflexion approfondie. Cette réflexion a débouché en mai 1989 sur une *Charte de l'équipe*, qui définit les fondements de la vie collective et est annexée au contrat de travail.

La conduite d'une aventure comme la nôtre demande de la part des membres de l'équipe à la fois une ouverture d'esprit, un sens de l'écoute et du travail collectif, une volonté de respecter des méthodes de travail rigoureuses. *C'est la contrepartie de la très grande liberté de chacun et de*

*la décentralisation des responsabilités y compris financières, selon le principe : **il faut choisir entre le roi (la hiérarchie) et la loi (les méthodes de travail).***

Les trois problèmes les plus difficiles à résoudre, compte tenu de l'énorme diversité de nos activités et de notre petite taille (moins de 20 permanents), sont :

- le décloisonnement ;
- la gestion en commun de l'information et de la mémoire ;
- la gestion des relations avec l'ensemble de nos partenaires.

a) Depuis l'origine, *le décloisonnement* est une de nos principales préoccupations et cela n'est jamais acquis une fois pour toutes. Même le fait de passer une matinée par semaine tous ensemble et d'avoir deux périodes sabbatiques par an ne garantit pas que les diverses activités sont bien reliées entre elles pour donner un sens à l'ensemble. Quand chacun se sent déjà beaucoup de travail pour animer son propre domaine, il est difficile d'être sans cesse à l'écoute de l'autre. Et c'est parce que c'est difficile qu'il ne faut pas croire que cela se fera spontanément. C'est pourquoi nous avons développé depuis 1998 *une démarche systématique de croisement* entre programmes. Par exemple les relations Villes/campagne posent à la fois les questions de l'avenir de l'agriculture, de l'exclusion sociale et de l'aménagement du territoire qui relèvent de trois programmes différents.

b) *La gestion de l'information et de la mémoire* est assurée depuis 1986 par les fiches de suivi. Une fiche de suivi est un texte d'une page, informatisé, permettant la mise en commun de nos contacts avec tous nos partenaires et entrant dans une base de données consultable à partir de mots clé. Ces fiches ont une multitude de fonctions : **a) information du Conseil de Fondation et de l'équipe ; b) appui à la mémoire immédiate ; c) moyen de dialogue avec les partenaires ; d) outil de gestion des décisions et des suites à donner ; e) information des tiers pour faciliter les échanges au sein d'un réseau ; f) constitution d'une mémoire collective permettant des analyses transversales ; g) outil comptable pour les déclenchements de financement.**

C'est grâce à la **diversité de fonctions** des fiches de suivi que cette discipline de travail est pratiquée au quotidien et appliquée par toute l'équipe. La base de données « Suivi » compte actuellement 11000 fiches

qui forment à elles toutes la mémoire de la fondation sur une période de 13 années.

c) Pour mettre en commun la gestion des *contacts avec nos partenaires*, nous avons, dès 1986, mis en place un *annuaire informatisé commun* à toute l'équipe. C'est d'autant plus important que beaucoup de partenaires sont en contact avec plusieurs programmes et qu'un tel annuaire exige une mise à jour permanente : changements d'adresse, de fonction, d'Email, etc.. Cet annuaire rassemble actuellement plus de 8000 fiches de contacts de la fondation dans plus de 120 pays.

VI LES RELATIONS AVEC NOS PARTENAIRES

Nous considérons comme nos partenaires tous les gens avec lesquels nous faisons un bout de chemin ensemble, que nous soyons liés entre nous ou non par des conventions formelles ou des liens financiers.

Comme au sein du Conseil et de l'équipe nos relations avec nos partenaires reposent sur la confiance mutuelle, selon le principe : **la confiance est plus forte que le droit parce que le droit se contourne et que la confiance se trahit.**

- Le problème du partenariat est particulièrement difficile parce que bon nombre de nos partenaires ont, en même temps qu'un accord sur le fond, une dépendance financière, même très partielle, à l'égard de la fondation. Nous avons aidé beaucoup de partenaires à naître et à devenir progressivement indépendants de nous. A l'inverse, il nous est arrivé à renoncer à soutenir des partenaires qui s'étaient « installés » dans la dépendance financière à notre égard.

Pour sortir de cette dissymétrie des moyens financiers qui fausse si souvent l'idée de partenariat, nous avons développé une philosophie particulière :

- Les liens avec nos partenaires sont formalisés dans une convention par laquelle chacun commence par dire son désir et ce qu'il cherche à faire. C'est la « convergence de ces désirs » qui justifie qu'il y ait une convention, c'est-à-dire une coopération pour une aventure commune.
- Pour cette aventure la fondation apporte de l'argent mais aussi des méthodes de travail, des savoir faire, des réseaux etc..
- Le ou les partenaires de leur côté définissent leur propre contribution et s'engagent sur des résultats, mais nous ne rentrons jamais dans le détail des moyens qui seront mis en œuvre pour y parvenir. Nous faisons avec nos partenaires ce que le Conseil fait avec les membres

de l'équipe, comme je vous l'ai raconté à propos de la gestion du budget. Dans les deux cas nous appliquons le principe : **connaître le but, chercher le chemin.**

ANNEXES

1. Projet 2000 de la FPH
2. Charte du Conseil de Fondation
3. Charte des membres de la Fondation
4. Charte de gestion du patrimoine
5. Manuel des procédures
6. L'essentiel est aux cuisines
7. Modèle de listing informatique ; tableaux croisés objectifs - moyens, objectifs nature de dépense
8. Fiche de déclenchement de financement
9. Exemple de fiche budgétaire
- 10 Fiche annuaire
- 11 Fiche de suivi
- 12 Note sur le partenariat