



Fondation d'entreprise AG2R LA MONDIALE
Feuille de route 2014-2019

Proposition établie sous la direction de M. André RENAUDIN,
Directeur général d'AG2R LA MONDIALE
approuvée par le Conseil d'administration de la Fondation.

Préambule

AG2R LA MONDIALE, 1^{er} groupe d'assurance de protection sociale et patrimoniale, allie performance économique et engagement social. En 2014, la collecte des cotisations était de 28,5 Md€ (fin 2014 proforma 2015 Réunica inclus) pour 18 millions de personnes, ayants droits et assurés. Avec 10 766 collaborateurs répartis sur tous les territoires en métropole et en Outre Mer, AG2R LA MONDIALE dispose de toutes les expertises en assurance de personnes et couvre l'ensemble des besoins de protection sociale et patrimoniale tout au long de la vie de ses assurés. Il apporte des réponses individuelles et collectives, aussi bien en prévoyance qu'en santé et dépendance, en épargne comme en retraite complémentaire et supplémentaire, quels que soient l'âge, le statut social et le secteur professionnel de ses ressortissants. Ses assurés et ses allocataires sont aussi bien des actifs que des retraités, des artisans, des commerçants, des entrepreneurs, des dirigeants autant que des salariés d'entreprises. AG2R LA MONDIALE est gouverné selon les principes du paritarisme et du mutualisme : ses assurés sont représentés à tous les niveaux de décision et de contrôle.

Une approche solidaire et humaniste de l'assurance dans le domaine de la protection sociale

En complément des pensions de retraite qu'il reverse et des garanties d'assurance qu'il prend en charge, AG2R LA MONDIALE conçoit des régimes d'assurance collective solidaires : au titre de son action sociale institutionnelle, il distribue chaque année, sous le contrôle de Fédérations Agirc-Arrco, près de 120 millions d'euros pour soutenir ses allocataires les plus en difficulté et met en place (ou finance) de nombreuses actions collectives pour prévenir la perte d'autonomie et améliorer le quotidien des retraités. Assureur responsable, il élabore en partenariat avec les branches professionnelles des dispositifs de prévention santé adaptés aux besoins des salariés.

Un Groupe engagé au service de l'intérêt général et de l'innovation sociale

AG2R LA MONDIALE se distingue par la diversité de ses engagements dans le domaine de l'intérêt général et de l'innovation sociale. Il s'est doté avec le temps de plusieurs fonds et Fondations. En 2010, souhaitant identifier des projets innovants à fort potentiel, les soutenir financièrement et mandater des sociétés de conseil spécialisées pour les accompagner dans leur développement stratégique, les administrateurs de l'association interne Agesica ont créé un fonds d'innovation sociale doté de plus de 30 millions € qui intervient actuellement auprès d'une trentaine d'associations dans les domaines de la prévention santé, de l'emploi des plus de 45 ans, de l'habitat adapté et de l'aide aux aidants.

Au 1er janvier 2014, création d'une Fondation AG2R LA MONDIALE

La Fondation d'entreprise La Mondiale arrivant à échéance au 31 décembre 2013 et la Fondation AG2R souhaitant renouveler son plan d'action, les administrateurs du Groupe ont décidé la création d'une nouvelle Fondation d'entreprise pour mieux piloter les actions du Groupe dans les champs de l'intérêt général et de l'innovation sociale. Financée par un prélèvement sur fonds propres des Institutions de prévoyance, d'AG.Mut et de La Mondiale, la Fondation d'entreprise AG2R LA MONDIALE est désormais dotée d'un budget global de 6 millions d'euros, soit un million d'euros par an pendant 6 ans.

Le présent document constitue la feuille de route approuvée par le Conseil d'administration en trois temps : le 7 mars 2014, le 25 juin 2014, puis le 11 décembre 2014. Il répond aux questions suivantes :

- Quelle est le rôle et la vocation d'une Fondation ?
- Comment traduire son ambition en orientations prioritaires et en actions concrètes ?
- Selon quelles modalités (processus et principes-clé de fonctionnement) ?
- Plan d'action et plan de financement associés.

1. RÉFLEXION SUR LE RÔLE ET LA VOCATION DE LA FONDATION

1.1. La Fondation : une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif

Légalement, « *la Fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes juridiques décident d'affecter irrévocablement des biens, droits, ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif* ».

En France, l'intérêt général est défini, depuis Jean-Jacques Rousseau, comme la pierre angulaire de l'action publique, dont il détermine la finalité et fonde la légitimité. Expression de la volonté générale, il confère à l'État la mission de poursuivre des fins qui s'imposent à l'ensemble des individus, par delà leurs intérêts particuliers. Or, si la notion d'intérêt général est quasi exclusivement prise en charge par la puissance publique, elle l'est soit directement par la mise en place du service public et de la politique régaliennne, soit par délégation progressive et maîtrisée à des opérateurs (établissements publics...) ou à des acteurs privés (organismes à but non lucratif ou à lucrativité limitée). C'est dans ce cadre que la puissance publique a notamment autorisé la création des Fondations, puis des fonds de dotation.

Il existe une grande diversité de Fondations (diverses dans leur forme juridique et dans leurs objets). Elles ont toutes été créées par autorisation administrative et doivent rendre compte régulièrement de leurs activités aux représentants de l'État.

Le fonctionnement d'une Fondation est établi par ses statuts, lesquels peuvent être complétés d'un règlement intérieur et de chartes de fonctionnement.

Les Fondations peuvent être contrôlées à tout moment par les corps de contrôle de la République.

1.2. Un outil qui permet d'identifier, et de financer, des réponses concrètes aux besoins sociaux

Une Fondation est, en premier lieu, un outil de financement et/ou de portage de projets. Les Fondations qui financent des projets sont appelées « Fondations distributives », les Fondations qui portent des projets sont dites « Fondations opérationnelles ». Certaines poursuivent les deux missions. La Fondation d'entreprise AG2R LA MONDIALE est distributive.

Quand une Fondation choisit d'intervenir dans un domaine, elle peut chercher d'abord à bien comprendre la nature des besoins sociaux qui s'expriment :

- en interrogeant des experts et des observateurs extérieurs (c'est dans cet esprit que le législateur impose la présence de personnes qualifiées au sein du conseil d'administration des Fondations d'entreprise) ;
- en procédant à un état des lieux des principaux dispositifs publics et associatifs existants.

Elle organise ensuite ses modes de repérage, d'instruction et de sélection de projets et se dote alors de critères de sélection très concrets.

Les Fondations distributives privilégient généralement le soutien à des actions opérationnelles qui visent des objectifs qualitatifs et quantitatifs précis. La relation engagée avec les partenaires associatifs est ensuite formalisée par une convention de partenariat qui définit les conditions financières et de suivi du projet.

1.3. La Fondation : un outil d'appropriation et d'expression des valeurs

Une Fondation n'est pas seulement un outil de financement. Elle naît généralement d'une volonté de ses fondateurs, particuliers ou entreprises, qui décident à un moment donné d'affecter des fonds, de manière irrévocable, à une œuvre complètement extérieure à leurs propres intérêts.

Une Fondation n'est pas créée « par hasard », et les motivations d'un fondateur sont souvent multiples. Si les Fondations d'entreprise ont des objets et des fonctionnements qui doivent être distincts de ceux de l'entreprise, il existe néanmoins un lien organique minimal entre les entités.

La Fondation peut être, par exemple, un espace symbolique au sein duquel les parties prenantes de l'entreprise font vivre les valeurs institutionnelles du Groupe, un lieu où les valeurs de l'entreprise s'expriment, où elles sont définies par des pratiques et nourries par des exemples concrets.

1.4. Une fonction « Observatoire » pour servir une mission qui dépasse celle de l'entreprise

Actrice de l'intérêt général, une Fondation exerce une mission qui dépasse largement celle de l'entreprise. D'une certaine façon, une Fondation permet à ses membres d'agir dans la durée et de contribuer au progrès social. Or, plus les objectifs sociétaux qu'elle vise sont vastes et ambitieux, plus il lui est difficile de les atteindre seule. En outre, il semble important de poser régulièrement la question de sa légitimité à intervenir dans des domaines régaliens : comment et sur quels fondements construire ses interventions pour qu'elles soient bien reçues (question de légitimité), réalistes/réalisables (capacité) et utiles (compétences) ?

En impulsant ou en conduisant des alliances, en animant des échanges de bonnes pratiques entre les associations qu'elle soutient, en partageant ses réflexions avec d'autres Fondations et avec les pouvoirs publics, en organisant des événements à destination du grand public, une Fondation se dote d'une fonction « observatoire » qui lui permet d'acquérir progressivement une meilleure compréhension des systèmes en place et de nourrir *de facto* sa connaissance des sujets, sa légitimité et sa capacité à prendre la parole ou à intervenir dans des domaines relevant de l'intérêt général.

1.5. Une communauté de personnes unies par un même *affectio societatis*

La Fondation d'entreprise AG2R LA MONDIALE est gouvernée par un Conseil d'administration respectueux des principes suivants :

- les représentants des fondateurs sont choisis selon les règles paritaires et mutualistes,
- les personnes dites « qualifiées » extérieures, ou experts indépendants, représentent au moins un tiers des voix et sont chargées de veiller au bon respect de l'intérêt général autant que d'éclairer les choix d'intervention du Conseil d'administration.

En outre, il est prévu que de nombreux bénévoles interviennent à tous les niveaux - de la sélection à la décision et au contrôle. Toutes les personnes engagées dans son fonctionnement consacreront donc un temps personnel non négligeable et pourraient être en droit d'attendre le respect des deux principes suivants :

- **le bon usage et l'utilité sociale des fonds** : les membres de la Fondation sont investis d'une responsabilité - quelle que soit leur place dans la chaîne (Instruction-Sélection-Contrôle), ils sont conscients que les montants octroyés par l'entreprise à la Fondation sont importants et qu'ils doivent être consacrés à des causes d'intérêt général en phase avec les grands principes et les objectifs de la Fondation qu'ils représentent.
- **l'affectio societatis** : s'ils sont prêts à lui consacrer du temps, les bénévoles (administrateurs, correspondants, membres du Jury) ont besoin d'être considérés en retour comme des membres à part entière de la Fondation et souhaitent - plus ou moins explicitement - bénéficier d'une forme de reconnaissance qui peut reposer sur des réflexes simples : une prise en compte de leur action, des interlocuteurs techniques fiables, des outils efficaces, une information régulière pour comprendre le contexte dans lequel s'exerce leur mission, l'organisation de réunions collectives qui leur permettent de se retrouver pour partager leurs retours d'expérience.

Pour AG2R LA MONDIALE, une Fondation n'est pas qu'un simple outil financier au service de l'intérêt général ; elle reflète l'engagement social du Groupe et de ses membres. Elle porte une ambition qu'elle traduit en orientations et en actions concrètes. La Fondation d'entreprise AG2R LA MONDIALE a été conçue pour devenir un lieu d'échanges et de construction de démarches collectives qui associent une grande diversité de parties prenantes internes et externes de l'entreprise : les administrateurs, les salariés, les assurés, les partenaires, la société civile et les pouvoirs publics. Elle réunit et mobilise des personnes qui se reconnaissent dans des valeurs universelles et partagent une même vision du bien commun.

2. UNE AMBITION COLLECTIVE TRADUITE EN ORIENTATIONS PRIORITAIRES

2.1. Une vocation générale

L'article 1 des statuts précise la vocation de la Fondation et s'énonce comme une sorte de slogan : « **contribuer à l'autonomie et au vivre ensemble tout au long de la vie** ». Il met en exergue deux notions relativement abstraites (l'autonomie et le vivre ensemble) qui sont en lien direct avec la vocation, la promesse de marque et les métiers d'AG2R LA MONDIALE. Le rôle de la Fondation est de traduire ces concepts en orientations prioritaires et de les illustrer par des pratiques concrètes.

2.2. Quatre orientations prioritaires (annexe 1)

Née du rapprochement entre les Fondations AG2R et La Mondiale, la Fondation inscrit sa vision et son projet de développement dans une perspective assumée :

- transformer le legs que lui ont transmis les deux Fondations historiques,
- donner une ambition plus précise, plus forte et surtout plus visible aux actions qu'elle mène,
- structurer ses choix et ses prises de position pour faire vivre l'engagement social d'AG2R LA MONDIALE (en lien avec la politique RSE et en complément de l'action sociale institutionnelle impulsée par les Fédérations Agirc-Arrco).

Conformément aux décisions prises par les instances du Groupe en 2013, la Fondation reprend à son compte les principes de fonctionnement des Fondations qui l'ont créée et structure ses orientations prioritaires selon les quatre démarches thématiques élaborées au cours de la période précédente :

- l'autonomie par l'éducation,
- l'autonomie par l'emploi et l'entrepreneuriat,
- la solidarité entre les générations,
- le bien vieillir des personnes en entreprise et dans la société.

Chacune de ces orientations a été étudiée et approfondie dans le cadre des travaux antérieurs. Elles tiennent compte aussi des orientations prises par le Pôle alimentaire et par le Fonds pour le Bien être et Bien vieillir. Pour chaque orientation, une note de synthèse et des propositions concrètes ont été soumises à l'approbation des Administrateurs de la Fondation AG2R LA MONDIALE.

3. UN PROCESSUS ET DES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT DÉFINIS A PRIORI

3.1. Un processus, structuré, inscrit dans les statuts

La Fondation suit un processus clair d'instruction et de sélection des projets défini par les statuts et précisé dans le règlement intérieur.

Le **Conseil d'administration** décide des orientations, définit un plan d'action et de financement pluriannuel global en année N qu'il actualise ensuite chaque année, approuve les engagements financiers de long terme et contrôle deux fois par an l'état d'avancement des travaux des comités et des projets financés.

Le **Bureau** agit par délégation du Conseil d'administration qui lui laisse le soin de mettre en œuvre ses orientations. Ainsi, il contrôle les travaux des comités, décide des engagements ponctuels inférieurs à 15 000 € et veille au suivi budgétaire.

Sous le contrôle du Conseil d'administration, le fonctionnement de la Fondation repose sur :

- un **réseau de correspondants bénévoles**, formés et accompagnés,
- un **Comité scientifique et d'orientation** qui éclaire les décisions du Conseil d'administration, instruit les demandes de partenariat et les expérimentations de long terme, met en place les procédures de suivi et d'évaluation des engagements,
- un **Comité de sélection des projets** qui instruit des demandes de financement ponctuel ne dépassant pas 15 000 € ;
- un **Prix national** qui récompense chaque année des actions exemplaires présentées par les instances territoriales du Groupe (COREAS, Commissions sociales, Comités mutualistes, Délégués des sociétaires), par AMPHITEA ou par le Fonds BEBV. Ces actions doivent être emblématiques des orientations d'AG2R LA MONDIALE et de sa Fondation.

La Fondation est animée, et techniquement gérée, par un Secrétariat général mis à sa disposition par les GIE AG2R et La Mondiale dans le cadre d'une convention d'assistance générale qui formalise les conditions de cette mise à disposition.

3.2. Des principes-clé

Pour structurer son action, la Fondation est dotée de quelques principes généraux et de critères de sélection spécifiques :

- les **principes généraux** qualifient l'esprit de la Fondation (sa culture de choix et d'intervention). Ils s'imposent quel que soit le thème et dans toutes les instances.
- les **critères de sélection** permettent aux instances de hiérarchiser les projets en toute « transparence » et en équité. Ils sont établis et précisés en fonction des orientations thématiques.

Les principes généraux

Quels que soient les thèmes choisis, la Fondation soutient des initiatives,

- qui relèvent de l'intérêt général,
- qui associent les bénéficiaires ou les usagers,
- portées par des organismes à but non lucratif ou à lucrativité limitée,
- conduites dans le cadre d'une coopération avec les services de la Commission européenne, avec l'Etat ou les collectivités territoriales,
- dans une logique d'expérimentation ou parce qu'elles sont identifiées comme de bonnes pratiques exemplaires qui mériteraient d'être développées ou transposées,
- en veillant à la possibilité de cumuler les actions et de transférer les meilleures pratiques dans un objectif d'universalisation des dispositifs.

La Fondation ne négligera aucune dimension. Elle peut financer des expérimentations ou des actions à différentes échelles : certaines seront d'envergure européenne, nationale ou sectorielle, d'autres peuvent être liées à des territoires bien précis.

En outre, ses apports financiers peuvent contribuer au financement de frais de fonctionnement ou d'investissement exclusivement liés au projet ou à l'expérimentation présentés.

Elle peut enfin soutenir des projets non encore réalisés et pouvant être soumis à certains aléas.

Pour maîtriser les risques associés à ces modalités de financement,

- le Secrétariat général est chargé de rendre compte régulièrement aux instances de l'état d'avancement des projets ;
- les apports financiers de la Fondation ne peuvent pas dépassent 50% du budget d'une structure en année N ;
- tout engagement financier donne lieu à l'établissement d'une convention de partenariat (sauf pour les montants accordés au titre du Prix annuel) ;
- enfin, dans le cas de projets pluriannuels, des bilans annuels intermédiaires doivent être présentés à la Fondation et les paiements ne pourront être déclenchés qu'après réception de ces documents.

Les critères de sélection des projets

Les critères de sélection utilisés par les différentes instances de la Fondation sont précisés dans le plan d'action général (cf. annexe 2) et adaptés à chaque orientation thématique.

- Une première série de critères renvoie aux principes généraux listés ci-dessus qui orientent l'intervention de la Fondation : ce sont les critères impératifs. Ils sont nécessaires mais pas suffisants.
- Une deuxième série de critères permet de qualifier les projets, satisfaisant aux critères impératifs, pour les hiérarchiser. Ce sont les critères souhaitables ou de choix.

4. UN PLAN D'ACTION ET DE COMMUNICATION AMBITIEUX

4.1. Un plan élaboré autour de quatre objectifs

Afin de garantir la cohérence des engagements de la Fondation dans la durée, le plan d'action est structuré autour de quatre objectifs :

- **Objectif 1 – soutenir quelques projets de grande envergure appelés « projets-phare »** – Pour gagner en visibilité, la Fondation choisit de s'associer à quelques projets d'envergure nationale et/ou européenne. Ces partenariats sont conduits sur une durée assez longue, d'emblée affichée. Des objectifs précis sont précisés, en amont, dans le cadre d'une convention-cadre établie par la Fondation avec l'association financée. Cette convention-cadre définit un programme de travail sur 6 ans. Il est doté de jalons et poursuit un double objectif : la structuration d'une démarche, à forte « valeur ajoutée » sociale et institutionnelle, qui repose sur une « production » conjointement élaborée et revendiquée par la Fondation et l'Association financée.
- **Objectif 2 – en parallèle, soutenir une diversité d'expérimentations et d'initiatives** : la démarche de la Fondation s'inscrit dans le temps et dans « l'espace ». Elle veille, en parallèle des « projets-phare », à soutenir une diversité d'initiatives à l'échelle des territoires ou des secteurs professionnels. Cette approche doit se traduire par une répartition budgétaire appropriée ; la cohérence globale étant garantie par le processus général de sélection : toute action, expérimentation ou projet financé doit répondre à l'une des quatre orientations prioritaires.
- **Objectif 3 – assumer une ambition « transformatrice »** - choisir des projets qui présentent un potentiel de transposition ou d'essaimage, mettre en partage les réussites observées en associant d'autres Fondations, en aidant à la mise en relation d'organisations et d'acteurs, en contribuant activement à la diffusion et à l'échange de bonnes pratiques.
- **Objectif 4 - apprécier l'impact et l'efficacité réelle des projets soutenus et faire connaître les actions de la Fondation en lien avec ses partenaires** - il est essentiel de structurer la communication de la Fondation pour faire connaître son activité à partir d'une juste appréciation de la pertinence (efficacité, légitimité, impact) de ses interventions. L'appréciation des effets (directs ou indirects) de l'action de la Fondation fera l'objet d'une réflexion qui associera l'ensemble de ses parties prenantes (membres et partenaires).

4.2. Un programme de financement établi pour la totalité du mandat de six ans

Les statuts de la Fondation établissent un programme de financement pluriannuel de six ans avec un budget minimal de six millions d'euros.

Dès sa première réunion, le Conseil d'administration a établi un plan de financement prévisionnel pour 6 ans qui définit les grandes lignes de dépenses et respecte le schéma de répartition suivant :

- 50% pour le financement des projets-phare (long terme) et des expérimentations (moyen terme) décidées par le Conseil d'administration après examen par le Comité scientifique et d'orientation ;
- 30% pour le soutien aux projets locaux décidés par le Bureau après instruction par les correspondants et sélectionnés par le Comité de sélection des projets ;
- 6% pour le Prix annuel – la dotation étant abondée par AMPHITEA et par le Fonds BEBV ;
- 14% pour les frais de communication, d'évaluation, d'instances et pour les frais de gestion.

Ce cadrage budgétaire défini a priori est actualisé chaque année en décembre de l'année N pour mise en œuvre dès le mois de janvier suivant.

4.3. Un dispositif de communication simple mais ambitieux

Un dispositif de communication sera établi avec le soutien de la direction de la communication d'AG2R LA MONDIALE, qui permettra de faire connaître les orientations, les spécificités et les travaux de la Fondation. Ce dispositif devrait *a minima* poursuivre les objectifs opérationnels suivants :

- informer régulièrement l'ensemble des parties prenantes (internes/externes) ;
- doter le Secrétariat général d'outils collaboratifs (site web dédié, base de données) ;
- établir des modalités de communication qui ne soient pas trop coûteuses ;
- structurer des actions de communication pour chaque orientation thématique ;
- veiller à articuler la communication sur la Fondation avec celles du Groupe
- trouver des modalités pour bien associer les partenaires de la Fondation à ces actions de communication.

