

Dans le caritatif, pour réussir, il faut être géré comme une PME

Pouvoir offrir des loisirs à 5000 enfants handicapés exige que l'association Justforsmiles parle parts de marché, service commercial et efficacité. Comme n'importe quelle PME.

TIPHAINE BÜHLER

ur le site Internet de la fondation Justforsmiles à Estavayer-le-Lac, on peut lire: «Dépassons le handicap, partageons l'émotion». Derrière les sourires donnés aux enfants en chaise roulante, la structure créée en 2004 par des parents ayant des enfants handicapés fonctionne comme une PME, à un détail près: «Notre matière première, c'est l'humain», comme le souligne le président Raphaël Broye, parallèlement administrateur de plusieurs entreprises. «La charité est un business, argue le président, lui-même ancien patron d'une PME de 70 employés. Il y a plus de 5000 fondations actives de notre type en Suisse (voir encadré), c'est dire si la concurrence existe. Les donateurs sont des clients à part entière, ils ont des attentes et on se doit d'être efficient et d'attribuer chaque franc à la personne qui en a besoin.»

L'homme d'affaires a pris la mesure du paradoxe. Il veut l'égalité pour que les enfants en situation de handicap puissent participer aux activités sportives dans la nature. Pour cela, il doit gagner des parts de marché, être plus vendeur qu'une autre fondation ayant des buts tout aussi nobles. «Il n'y a aucune beauté dans la démarche, appuie-t-il. C'est le plus fort qui gagne.» Il démystifie, une seconde nature chez lui.

«Les parents qui souffrent de ne pas pouvoir répondre aux demandes de leurs enfants polyhandicapés ont dû évoluer rapidement, se souvient le Fribourgeois. Nous avons mis en place la structure intrinsèque d'une PME avec des règlements, un code éthique, des salariés et une organisation extrêmement fine de relance des donateurs. C'est en 2008 que la fondation change de statut juridique pour devenir une fondation d'utilité publique. Ce dernier point est essentiel, car il nous permet de ne pas payer d'impôts et donne en plus la possibilité aux donateurs de déduire fiscalement leurs dons.»

casse-tête. Si l'entraide est considérée comme un business, celui-ci est à ses débuts souvent laborieux financièrement, ce qui n'est plus du tout le cas pour Just-forsmiles. Sans vouloir articuler de chiffre sur le volume annuel des dons, le président de la fondation sise à Esta-

vayer – tous les cantons n'ont pas la même politique fiscale en la matière - souligne sa progression et également sa frustration dans ce domaine. Actuellement les donateurs permettent d'offrir du ski, de la voile et de la randonnée à 5000 enfants handicapés par an. Certains d'entre eux en chaise roulante ont touché la neige pour la première fois à 14 ans. «Si nous avons aujourd'hui 5000 enfants dans nos programmes, ils n'étaient que 50 au début. Nous organisons 20000 heures d'activités pour eux avec les dons et avons formé une vingtaine d'accompagnateurs spécialisés pour le ski, la voile ou la randonnée en montagne. C'est un balbutiement. Nous recevons entre deux et cinq nouvelles demandes chaque jour, pas toujours pour une



«95% de l'activité d'une fondation d'utilité publique comme la nôtre consiste à rechercher des fonds.»

RAPHAËL BROYE
PRÉSIDENT, JUSTFORSMILES

personne seule en situation de handicap, non, parfois pour des groupes de dix.»

Raphaël Broye est entouré d'un conseil d'administration (7 personnes), d'un comité de parrainage (32), de deux personnes pour la recherche de fonds et sous-traite l'équivalent de 17 salariés plein temps accompagnateurs.

OBSTACLES. On est loin des premières années où le tour du lac Léman en chaise à porteurs avec les trois fondateurs ne rapportait pas un sou. Par la suite, ils ont récolté jusqu'à 50 000 francs lors de ce même événement.

Pendant deux à trois ans, Justforsmiles a dû trouver des solutions financières à l'interne, les dons n'affluant pas. Ils ont dû convaincre les médecins-conseils du bienfondé de leur concept et de la sécurité de celui-ci, passer outre la peur voire la honte des parents d'avoir un enfant en situation de handicap, trouver le matériel permettant la mise en œuvre des activités. Autant d'obstacles et de questions que rencontrent les patrons d'entreprise lors du lancement d'un projet ou d'une société.

«95% de l'activité d'une fondation d'utilité publique comme la nôtre consiste à rechercher des fonds, rappelle Raphaël Broye. Pour cela, nous avons un service commercial très structuré avec des relances en fonction des groupes de donateurs. Car il ne faut pas rêver, on grappille: 500 francs par-ci, 1000 francs par-là et lorsqu'on reçoit 50 000 francs d'un coup, c'est Noël! En plus, il y a l'aspect très éphémère de ▶

Publicité





Il y a fondation et fondation

Les fondations ont toutes un ancrage commun: la volonté de donner à un bien une existence autonome, consacrée à un but précis, généralement non lucratif (Art. 80 et ss du Code civil suisse). Leur nombre ne cesse d'augmenter en Suisse. Il existe aujourd'hui plus de 18000 entités actives dans la recherche scientifique, la vie culturelle ou religieuse. Et en 2011, on en a comptabilisé 12715 dans le domaine de la philanthropie. Certaines fondations qui détiennent des entreprises commerciales importantes obtiennent le statut fiscal de holding. Sinon, il y a les types suivants.

• Fondation privée et fondation de famille: ce type de fondation doit avoir un «but idéal», telles la protection d'un site naturel, l'aide aux malades,

la mise en valeur d'une collection de tableaux, etc.

- La fondation de famille, c'est-à-dire celle dont les bénéficiaires sont des membres de la famille ou des proches des fondateurs, n'est licite que si les biens de la fondation sont destinés à assurer l'éducation, l'établissement ou l'assistance des membres de la famille.
- Prévoyance en faveur du personnel: la prévoyance professionnelle obligatoire en Suisse peut être organisée à travers une fondation, les contributions patronales et salariales de l'entreprise y étant transférées.
- Fondation reconnue d'utilité publique: la reconnaissance d'utilité publique d'une fondation lui procure des avantages fiscaux.

▶ la donation. Il faut alors tenter de fidéliser nos donateurs.» Il y a un côté très subtil dans ce travail de récolte. On ne va jamais poser la question d'un financement de front. Chaque catégorie de clients potentiels (fondation donatrice, grand public, clubs services, grand donateur...) a son propre langage.

Demander de l'argent pour un idéal n'est plus suffisant. Il faut tenter de percevoir quel est l'idéal de son interlocuteur pour l'inscrire dans la durée. Proposer un projet de team-building à une entreprise, organiser un souper de charité dans un grand hôtel, téléphoner aux principaux donateurs le jour de leur anniversaire pour leur souhaiter une agréable journée, sont

autant de messages allusifs par lesquels Raphaël Broye et son directeur Eric Joye cultivent le lien avec la source pécuniaire.

OBJECTIF. «C'est un vrai travail de réseautage, d'enquête pour savoir qui fait partie du conseil d'administration de telle société et qui pourrait mettre notre dossier au-dessus de la pile. Il ne faut pas lâcher, répète l'homme de négociations. Etre convaincu par son projet n'est pas suffisant. Quand vous êtes le 204e à passer devant la baronne x pour lui demander son soutien, il faut avoir un talent de vendeur redoutable et développer une argumentation en adéquation avec ses intérêts. J'en ai mis des pieds dans la porte! Et la crise de 2008 s'est fait sentir, comme dans toute entreprise. Nous avons dû travailler deux fois plus pour avoir le même résultat. Car on ne peut pas se permettre de ne pas honorer les promesses faites à un enfant.»

Derrière les palabres commerciaux et les projections financières impossibles dans ce domaine, reste l'humain. L'objectif ultime de Justforsmiles est de ne plus être nécessaire, d'avoir rendu la nature accessible aux enfants handicapés.

«La durée de vie d'une fondation est la même que celle d'une PME, trois ans pour le tiers d'entre elles et cinq ans pour les trois quarts. Cela fait bientôt dix ans que nous sommes là. J'ai l'impression d'être hier car les signes de mon impuissance sont encore là et c'est sans doute le plus difficile à gérer pour moi. J'ai toujours au téléphone un petit gars qui m'appelle pour me demander quand il y aura une place pour lui. Dix ans n'ont rien changé.»

C'est ainsi que parle l'entrepreneur de 47 ans qui a vendu sa cave de Bordeaux il y a dix-sept ans pour monter son entreprise d'ascenseurs à Villeneuve (FR). Un an plus tard, son deuxième fils naît. Il est infirme moteur cérébral. Lui et sa famille ont dû réapprendre à vivre. Il rejoint Justforsmiles en 2005.

Alors chasser les marges, diminuer ses coûts d'exploitation ou augmenter son chiffre d'affaires perdent ici leur substance.