

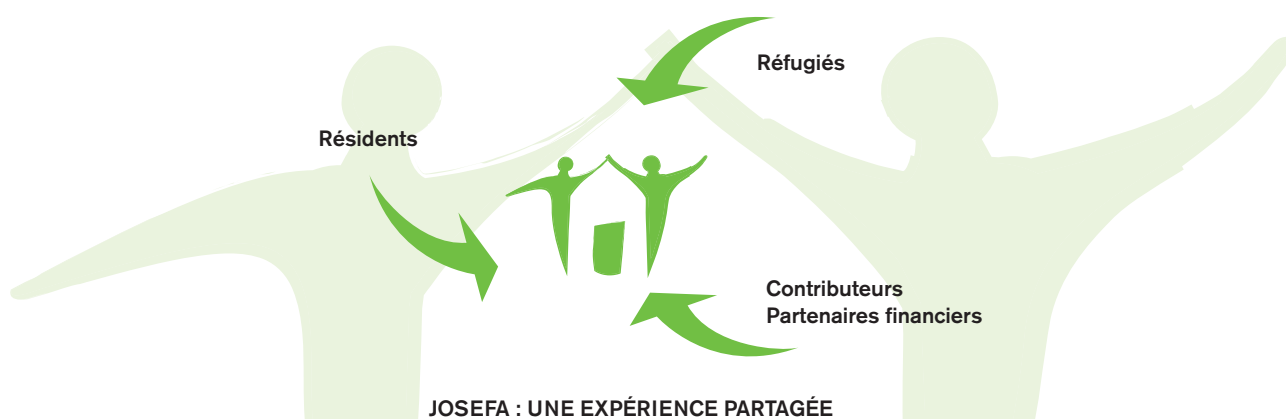
INVITATION À UN ITINÉRAIRE D'INTÉGRALITÉ	2
I PROBLÉMATIQUE : ANALYSE FONDAMENTALE ET NÉCESSITÉ D'INNOVER	2
1.1 Contexte et genèse de la Fondation Josefa : migration	2
1.2 Nécessité d'un projet innovant : logement	4
1.3 Naissance d'une fondation : "Josefa" - insertion	4
II OPPORTUNITÉ DE LA PROPOSITION "JOSEFA" : "FONDATION D'UTILITÉ PUBLIQUE"	5
2.1 Maison Josefa : esthétique	5
2.2 Bénéficiaires de la Maison Josefa : éthique et social	5
2.2.1 Bénéficiaires directs : réfugiés résidents	5
2.2.2 Bénéficiaires indirects : autres résidents	6
2.2.3 Autres bénéficiaires : mécènes, entreprises, institutions partenaires et public	6
2.3 Maison Josefa : "une valorisation partagée" - éthique et social	6
III BÉNÉFICES PARTAGÉS : HORIZONS PERSONNALISÉS	6
3.1 Marketing social : logique de la contribution	7
3.2. Participation personnalisée des contributeurs : dynamique " Josefa"	7
3.3 Montage et gestion de la Maison Josefa : profitabilité, pérennité et duplicabilité	8
3.3.1 Gouvernance et organisation	8
3.3.2 Équation financière	9
3.3.2.1 Prospective économique : accessoire à la finalité d'utilité publique	9
3.3.2.2 Modélisation proactive : immobilier et fiscalité libéralités et investissement	10
3.3.3. Plan d'action et évaluation d'impact	11
APPEL À L'ACTION : CONTRIBUTEUR ET FONDATION JOSEFA AU SERVICE DES RÉFUGIÉS	12

INVITATION À UN ITINÉRAIRE D'INTÉGRALITÉ

Aujourd'hui, dans nos pays européens, suite au renforcement des lois sur l'immigration et aux crises sociales multiformes, la situation des migrants apparaît de plus en plus précaire. Les nombreuses personnes étrangères condamnées à vivre "sans toit" sont un signe de cette aggravation.

La Fondation Josefa se donne pour but de contribuer, par le logement, à l'insertion, éthique et durable, ainsi qu'au développement intégral de réfugiés rendus vulnérables par leur migration forcée.

Par la création d'un espace de vie au centre de l'agglomération bruxelloise, en collaboration avec différents partenaires socio-économiques, la Fondation Josefa veut relever, à sa mesure, le défi d'accueillir, héberger et accompagner des réfugiés décidés à vivre au sein de la société belge. En effet, la Fondation Josefa considère que le migrant est porteur de richesses et qu'ensemble, l'un avec l'autre, nous pouvons devenir bénéficiaires du renouvellement de notre regard.



Pour atteindre ses objectifs, la Fondation Josefa, à capital pour partie consommable, disposera d'une forte autonomie financière : une enveloppe globale de 10 millions d'euros (dont environ 70 % d'apports privés) sera levée. Elle s'appuie sur des contributeurs et des partenaires financiers qui ont à cœur de soutenir un projet immobilier d'envergure, de qualité architecturale et environnementale, afin d'accueillir dignement et durablement des réfugiés en Belgique mais aussi des résidents non affectés par la migration.

I. PROBLÉMATIQUE : ANALYSE FONDAMENTALE ET NÉCESSITÉ D'INNOVER

La problématique retenue par la Fondation Josefa se résume de la manière suivante : la migration et l'insertion, éthique et durable, des réfugiés est l'affaire de tous. Les pouvoirs publics, les acteurs sociaux, les entreprises et les mécènes, sans oublier les citoyens et les réfugiés eux-mêmes sont pleinement acteurs du "vivre ensemble". Dans ce cadre, **la Fondation Josefa** considère que l'insertion des réfugiés se conjugue avec une offre de logement de qualité et une proposition de développement intégral, à leur égard. L'analyse fondamentale de la Fondation Josefa est simple : nécessité d'innover !

1.1 Contexte et genèse de la Fondation Josefa : migration

Alors que les crises financières, économiques, sociales et identitaires s'aggravent et que la pauvreté gagne du terrain, dans le monde et en Europe, le manque de logements est sans nul doute l'un des indicateurs essentiels de ce déclin. Dès lors, comment oublier les réfugiés qui vivent encore dans nos rues et qui, parfois, meurent de froid, de solitude et de souffrances non recueillies ? Tel est le cri fondateur à l'origine de la Fondation Josefa.

Il est né du constat, en 2011, d'Annabelle et Gilbert Granjon. Riches de leur expérience humaine et professionnelle auprès de réfugiés et demandeurs d'asile, l'ampleur de la crise que connaît la Belgique, quant à l'accueil des migrants, les a interpellés. Initiateurs de la Fondation Josefa, Annabelle et Gilbert Granjon ont ainsi décidé de mettre leur expérience au profit d'un projet d'envergure à l'attention de réfugiés, désireux d'insertion sociale, mais démunis en matière de logement. Leur démarche est le résultat de leur parcours. Juriste, Annabelle Granjon a une longue expérience onusienne (auprès de l'UNHCR) dans le domaine des réfugiés et des demandeurs d'asile. Son investissement est limité à sa participation au Conseil d'administration de la Fondation (aux côtés de deux autres experts en matière d'asile et de migration). Quant à Gilbert Granjon, après avoir participé à la gestion de plusieurs entreprises, il a travaillé dans le secteur financier (marchés boursiers et gestion de patrimoine) avant de s'engager dans

la gestion de projets de développement en Afrique comme collaborateur d'associations (Caritas, CCFD, JRS). Gilbert Granjon est le coordonnateur du projet.

Dès septembre 2011, le projet a été porté par une équipe de dix personnes. Aujourd'hui, l'équipe agrège une vingtaine de professionnels aux profils diversifiés (experts en migration, asile et insertion, gestionnaires de projet, juristes, financiers, architectes, artistes, universitaires, entrepreneurs sociaux).

Josefa : un projet d'inspiration évangélique respectueux de la diversité spirituelle

Convaincue de la nécessité d'un logement de qualité pour contribuer à l'insertion et au développement intégral des personnes rendues vulnérables par la migration, la Fondation Josefa s'est attachée à cette parole évangélique qui lui paraît inspiratrice et fondamentale : *"J'ai eu faim et vous m'avez donné à manger ; j'ai eu soif et vous m'avez donné à boire ; j'étais un étranger et vous m'avez recueilli..."* (cf. Mt 25, 35-36). Et, si cette dimension est au fondement de Fondation Josefa, elle signifie que, dans sa mission, la Fondation veut respecter la diversité convictionnelle et demeurer ouverte en matière d'hospitalité comme de partenariat.

Situation des réfugiés aujourd'hui : chaîne de valeur du parcours d'insertion d'un réfugié

De nos jours, la question des flux migratoires se cristallise et, avec les nombreux foyers de conflits dans le monde, les demandes d'asile augmentent. En Belgique, les 25 479 demandes⁽¹⁾ formulées en 2011 correspondent à une hausse de 27,8 % versus 2010. Le Commissariat Général aux Réfugiés et aux Apatrides (CGRA) est responsable du traitement des demandes d'asile. Si leur nombre est en hausse sensible, en 2011, le taux de reconnaissance du statut de réfugié s'est situé à 17 % des 16 828 décisions prises, ce qui correspond à 2 857 reconnaissances. Un réfugié reconnu obtient un droit de séjour illimité, le droit de travailler, de suivre des formations et d'accéder au revenu d'intégration du Centre Public d'Action Sociale.

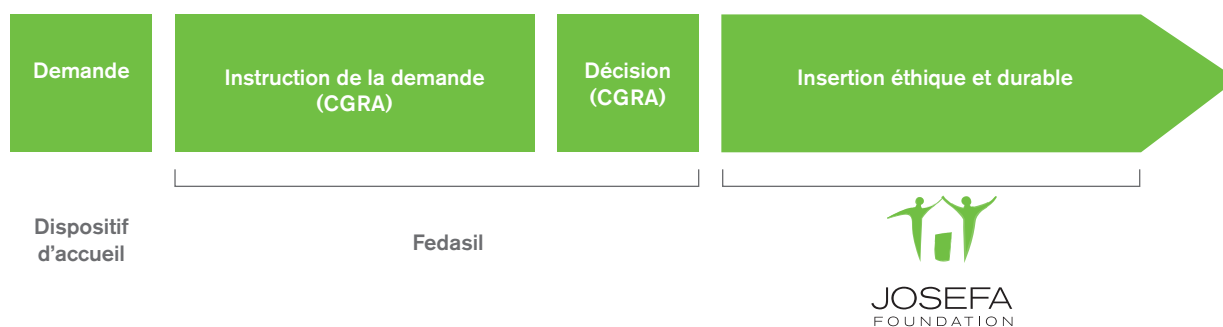
Lorsqu'une personne introduit une demande d'asile auprès du CGRA, l'organisme Fedasil lui assure une aide matérielle. En Belgique, la crise de l'accueil résulte, pour majeure partie, du manque de places pour héberger les demandeurs d'asile. D'ailleurs, si l'octroi du statut de réfugié ouvre l'accès aux droits sociaux et économiques, il implique néanmoins, comme première nécessité, de trouver un logement.

Plus spécifiquement, la Secrétaire d'Etat à l'immigration a décidé d'accueillir, en 2013, 100 personnes réinstallées. Ces personnes ont besoin de quitter en urgence leur premier pays d'accueil pour des raisons de sécurité ou de survie. Dans le sens de cette volonté politique belge, la Fondation Josefa souhaite contribuer à l'accueil de réfugiés récemment reconnus, mais aussi de personnes réinstallées.

A la mesure des itinéraires proposés aux réfugiés, il est certain que différents facteurs interagissent dans la réussite d'une insertion (sociaux, économiques, convictionnels⁽²⁾, culturels...) d'autant que le parcours peut être vécu individuellement ou en relation avec une communauté (cf. rôle de la diaspora). Cependant, malgré leur reconnaissance statutaire, les réfugiés demeurent vulnérables car, au seuil d'une nouvelle étape, la réussite de leur insertion est largement conditionnée par leur accès à un logement de qualité.

Dès lors, leur avenir, et le nôtre avec eux, repose sur le déploiement d'une offre personnalisée en matière de logement, de la qualité de la rencontre qu'ils feront avec une institution ou, mieux encore, avec une personne. C'est dans cette chaîne de valeur que s'inscrit la Fondation Josefa, afin de faire de la migration une source d'enrichissement réciproque, pour tous.

POSITIONNEMENT DE LA FONDATION JOSEFA AU SEIN DU PROCESSUS D'INSERTION DES RÉFUGIÉS EN BELGIQUE



1. Source : CGRA - Commissariat Général aux Réfugiés et aux Apatrides - Statistiques d'asile de l'année 2011 - Belgique.

2. PewResearchCenter (Global Religion and Migration Database 2010) considère que 96 % des immigrants (ressortissants des pays tiers à l'UE) en Belgique sont attachés à une confession religieuse : 34 % chrétiens, 49 % musulmans, 13% autres et 4% sans.

1.2 Nécessité d'un projet innovant : logement

Dans l'itinéraire d'insertion proposé aux réfugiés (formation, emploi, logement et accès aux droits économiques et sociaux), la Fondation Josefa retient le vecteur le plus significatif à ses yeux : le logement.

Aujourd'hui, en 2012, particulièrement dans l'agglomération de Bruxelles, malgré la mobilisation des pouvoirs publics et de la société civile, le problème du logement et de l'insertion des migrants connaît une crise d'une grave ampleur. Le réseau géré par Fedasil (centres communautaires, logements individuels et accueils d'urgence) ne peut apporter, à lui seul, les solutions à la crise de l'accueil des demandeurs d'asile.

Après avoir mené une large consultation avec des experts proches ou présents au sein de la Fondation Josefa (Pascal Reyntjens, Annick Goeminne, Annabelle Granjon)³, écouté les acteurs présents auprès des réfugiés (Cire, Convivial, Caritas, JRS...) et entendu l'avis d'environ 250 organisations, il s'est avéré que la proposition de la Fondation Josefa d'ouvrir la Maison Josefa répond à une nécessité radicale.

C'est donc par un projet immobilier ambitieux et novateur, situé dans une commune de l'agglomération bruxelloise, que la Fondation Josefa veut affirmer, au cœur du temporel et du spirituel, sa vision du service aux réfugiés et s'engager face à la problématique de la migration, du logement et de l'insertion. La qualité et la beauté de la Maison Josefa inviteront à changer le regard des uns sur les autres et réciproquement.

1.3 Naissance d'une fondation : Josefa - insertion

La Fondation Josefa aura à cœur de privilégier la parole de ceux qui ont besoin d'un logement pour assurer leur présence en Belgique. Pour préparer leur avenir, notre avenir, celui des générations futures, pour apaiser les conflits latents, la Fondation Josefa se fait relais afin que notre monde puisse dépasser ses peurs et s'enrichir de la pauvreté de celui qui demande l'hospitalité. En fait, la méconnaissance du réfugié est souvent à l'origine du rejet. Si nous voulons agir pour un juste développement de notre monde, ne devons-nous pas nous rendre présents auprès de ceux qui demeurent exclus de notre société, faute d'un toit, alors qu'ils ont été légalement reconnus comme devant être accueillis ?

Reconnue "Fondation d'Utilité Publique" par Arrêté royal, le 15 juin 2012, la Fondation Josefa crée une interface entre des entreprises, mécènes ou institutions qui possèdent des ressources matérielles, mais qui n'ont pas l'opportunité de se consacrer à une œuvre philanthropique relative à la migration dont ils reconnaissent cependant le bien-fondé, et des experts qui peuvent mettre en œuvre, sans en négliger l'aspect économique, un projet social en matière d'accueil, de logement et d'insertion de personnes rendues vulnérables par leur migration. Au-delà de ces bénéficiaires directs, l'enjeu est de servir l'intérêt public, en Belgique ou en Europe. Tels sont la mission et le défi que la Fondation d'Utilité Publique Josefa se propose d'assumer, par la création de la Maison Josefa.

Dès lors, la priorité de la Fondation Josefa demeure le logement, comme garant, sinon facteur essentiel, de relations et d'insertion en nos sociétés. En ce sens, elle entend :

- Reconnaître et respecter la dignité de chaque personne migrante accueillie.
- Favoriser le développement intégral de la personne, par un accueil qui prend en compte ses dimensions matérielles, psychologiques et spirituelles.
- S'inscrire dans une dynamique de changement de regard envers ceux qui vivent l'hospitalité.
- Contribuer à la construction d'une société où se vive une cohabitation juste, entre tous, avec la volonté de sensibiliser à la politique migratoire qui relève de la responsabilité citoyenne.

**La Fondation Josefa considère que la migration est source de richesses.
Pour la société hôte, elle représente une opportunité de bénéficier de l'énergie
de celui qui a quitté sa terre, sa famille et ses repères culturels**

Dès lors, si l'enjeu est d'accompagner des réfugiés, c'est bien sans se substituer à eux ni aux acteurs investis dans l'accueil ou l'insertion des réfugiés. Dans le sens même de sa propre insertion, la Fondation Josefa s'est assurée de liens pérennes avec des institutions publiques ou privées belges et européennes. Par ailleurs, la reconnaissance d'utilité publique et l'appui de la Fondation Roi Baudouin permettent de mobiliser des ressources matérielles significatives au-delà des seules frontières belges. Enfin, la Fondation Josefa présente des expertises internes (entre autres, en matière de migration et d'asile, avec trois experts au sein de son Conseil d'administration) et des appuis-conseils partenariaux significatifs (BNP Paribas Fortis, Banque Degroof, PwC, E&Y...) en lien avec des acteurs engagés dans le domaine de la migration et de l'asile (Fedasil, CGRA, UNHCR, OIM, Cire, Caritas, JRS, Convivial...).

3. Pascal Reyntjens, directeur de l'OIM Belgique, Annick Goeminne, collaboratrice du CGRA et Annabelle Granjon, experte en droit des réfugiés au sein de l'UNHCR.

II. OPPORTUNITÉ DE LA PROPOSITION “JOSEFA” : “FONDATION D’UTILITÉ PUBLIQUE”

Face au défi de la migration, face aux tensions communautaires qu'elle engendre bien souvent, la Fondation Josefa s'attache à la problématique qu'elle relève : un logement de qualité et la prise en compte du développement intégral de la personne sont source et fin d'une insertion éthique et durable. En fait, la Maison Josefa est une réponse à la préoccupation de nos sociétés quant au “vivre ensemble” perturbé par les flux migratoires et l'accueil des réfugiés.

2.1 Maison Josefa : esthétique

Une attention particulière est portée à l'esthétique de la dynamique Josefa. Ainsi, la profitabilité, la duplicabilité et la pérennité du projet s'appuieront avant tout sur la beauté des gestes posés tant en matière de conception que de mise en œuvre. La Maison Josefa se présente comme un bel habitat durable et convivial ; elle se situera au sein d'une commune bruxelloise dont l'environnement public, sanitaire et social favorisera l'insertion des bénéficiaires, sans nuire à la qualité de vie des communautés en présence.

La Maison Josefa et les acteurs qui l'animeront seront sensibilisés au fait que le beau rend possible en son expression une vertu essentielle, à savoir le respect de l'esprit de la maison et le respect réciproque des résidents.

En fait, la dimension esthétique soulignée par la Maison Josefa s'accorde aux enjeux économiques et surtout à la dynamique éthique de la Fondation Josefa.

2.2 Bénéficiaires de la Maison Josefa : éthique et social

La Fondation Josefa ambitionne d'accueillir au sein de la Maison Josefa, pour un temps limité (quelques semaines à 6 mois), 50 personnes rendues vulnérables par leur migration forcée. Par ailleurs, la Maison Josefa offrira 30 logements pour d'autres résidents qui seront convaincus de l'intérêt de partager le “vivre ensemble” proposé par la Fondation et de favoriser un changement réciproque de regard, au sein de la Maison et plus largement dans la société environnante.

Les résidents de la Maison Josefa seront ses premiers ambassadeurs et, en cela, acteurs, pour les uns de leur insertion, pour les autres de leur rôle citoyen.

Qu'ils soient belges ou non, partenaires ou institutions, mécènes ou entreprises, rendus sensibles à la proposition de la Maison Josefa, les apporteurs de ressources (humaines ou financières) sont invités à s'engager, à titre personnel ou familial, entrepreneurial ou institutionnel. L'objectif est que les contributeurs vivent une relation durable avec les résidents et deviennent aussi bénéficiaires de la dynamique Josefa.

2.2.1 Bénéficiaires directs : réfugiés résidents

L'objectif global de la Fondation Josefa est d'accueillir, héberger et accompagner des réfugiés décidés à vivre en Belgique : dès lors, il est primordial de choisir des bénéficiaires dont le séjour permettra une insertion durable, entre autres, en matière de logement, d'emploi et de relations sociales. Ainsi, la Fondation Josefa a retenu deux groupes de bénéficiaires qui ont un statut permanent favorisant leur insertion et leur développement intégral dans la société belge : les réfugiés et les personnes réinstallées.

Pour être éligibles à l'appui proposé par la Fondation Josefa, avec l'accompagnement d'organismes sociaux compétents, les bénéficiaires auront engagé un projet d'orientation sociale visant à assurer leur insertion. Le choix des bénéficiaires finaux du projet est donc intrinsèquement lié à l'objet même que la Fondation entend favoriser, à savoir une insertion éthique et durable :

- Les bénéficiaires directs sont des réfugiés dont le projet est de s'installer durablement en Belgique.
- Les bénéficiaires ont formulé un projet socioprofessionnel avec l'appui d'organismes compétents.

L'homogénéité du groupe de bénéficiaires directs est essentielle à la réussite de la dynamique Josefa. La définition précise d'un groupe de personnes permet de développer un partenariat clair avec les acteurs de terrains (entre autres, Fedasil) et des liens structurés avec le monde environnant, voire les diasporas concernées. Il faut souligner que les personnes seront adressées à la Maison Josefa par des partenaires, acteurs de terrain, afin d'éviter un effet d'“appel d'air” déstructurant pour les acteurs et une situation où les capacités d'hébergement de la Maison Josefa seraient potentiellement saturées.

Le séjour de “courte durée” (jusqu'à six mois) et la vie partagée avec des acteurs locaux de la société bruxelloise seront une incitation radicale et une phase d'aboutissement durable, pour l'itinéraire d'insertion engagé en amont au cours de la demande d'asile. En quelque sorte, le temps limité est un atout et la motivation objectivée, une force, à la mesure de la volonté et de l'histoire de chacun. La disposition d'un logement de qualité favorisera les démarches d'insertion. Assorti d'un “contrat hôte”, le contrat de bail établi entre la Maison Josefa et le réfugié signifiera son désir d'insertion ; l'appui complémentaire d'un tuteur et des autres partenaires de la Fondation demeure essentiel.

2.2.2 Bénéficiaires indirects : autres résidents

La Fondation Josefa a fait le choix d'ouvrir sa Maison à une trentaine de résidents non issus d'une migration forcée et davantage ancrés dans la communauté belge. Le "vivre ensemble" pourra se déployer entre résidents issus d'itinéraires différents, à la mesure d'une humanité et d'un rapport au temps universellement communs. En bénéficiant d'un logement, les autres résidents (collaborateurs d'entreprise ou d'institution, bénévoles, stagiaires...) apportent eux aussi leur histoire et leurs compétences qu'ils mettent à la disposition de l'ensemble des hôtes de la Maison Josefa. Engagés dans la dynamique Josefa, ils sont invités à contribuer au changement de regard face à "l'étranger".

2.2.3 Autres bénéficiaires : mécènes, entreprises, institutions, partenaires et public

Outre son apport financier à la Fondation Josefa, le contributeur peut apporter sa compétence, sa disponibilité et son réseau. Il participe aussi à l'évolution des relations entre la société d'accueil et ses hôtes. D'ailleurs, si la Fondation Josefa défend l'idée du partenariat au sens éthique du terme, elle prône également une spiritualité en matière de contribution humaine et financière. Dès lors, les contributions ne relèvent pas d'une simple quête de dons, mais sont le fruit d'une proposition, d'une offre, sur la base d'expertises et de compétences entrepreneuriales. Il s'agit de dévoiler une opportunité de coopération, de réalisation aux apporteurs de ressources. Il s'agit de construire, ensemble, un regard renouvelé sur l'asile et la migration.

Certes, la Fondation Josefa a une vision audacieuse et, de là, découle une force à partager avec l'ensemble des parties prenantes. La levée de fonds doit non seulement interpeller les contributeurs, mais aussi, chacun d'entre nous, acteurs de changement, et nous transformer !

2.3 Maison Josefa : "une valorisation partagée" - éthique et social

Le socle de la dynamique Josefa est d'ordre partenarial, vis-à-vis des acteurs internes à la Fondation Josefa ou externes (pouvoirs publics, opérateurs sociaux ou économiques, mécènes ou institutionnels) comme des bénéficiaires directs (résidents rendus vulnérables par leur migration) et indirects (autres résidents). Il est certain que le choix de se rendre proche d'un groupe particulier de bénéficiaires ne doit pas se faire au détriment des autres populations défavorisées, ni peser, de manière contraignante, sur les stratégies politiques et sociales en place (cf. plan de lutte contre la pauvreté, plans d'intégration personnalisée, pacte territorial de l'emploi, responsabilité sociale des entreprises). De par son ambition d'accompagner l'insertion de réfugiés, la Fondation Josefa veillera à ne pas créer de rupture avec l'environnement social dans lequel les bénéficiaires seront invités à s'insérer (cf. inclusion sociale⁽⁴⁾ et citoyenneté active).

Les acteurs impliqués dans l'accueil et l'asile (Fedasil, JRS, Caritas, Convivial et autres membres du Ciré ou de Vluchtelingenwerk Vlaanderen...) seront les premiers partenaires puisque leur lien avec la Fondation Josefa s'exprimera, entre autres, par le fait de lui adresser des réfugiés en quête de logement. Quant aux institutions (fédérales pour la migration et l'asile, régionales pour le logement, communautaires pour l'aide aux personnes, communales pour l'implantation de la Maison et européennes pour la migration et l'intégration), elles devront, en quelque sorte, pouvoir bénéficier de l'impact social généré par la Fondation Josefa (accueil, hébergement, accompagnement de réfugiés) et ainsi contribuer administrativement (reconnaisances ou agréments) ou matériellement (subsidés ou emplois subsidiés) aux ressources de la Fondation. Cette notion de service, voire de rentabilité, doit être également perceptible par les mécènes ou investisseurs, par les entreprises ou autres institutions, par le public et les résidents de la Maison Josefa.

En fait, à une prestation de service correspondra une ressource au bénéfice de la Fondation (donation, legs, libéralités, subsides, participation financière, mécénat, bénévolat). Le projet ne revêt donc pas un caractère exclusivement social, mais il est proche de l'entreprenariat social. Ainsi, la Fondation Josefa est attentive à concilier sa nature philanthropique avec les enjeux politiques, sociaux, économiques et environnementaux.

III BÉNÉFICES PARTAGÉS : HORIZONS PERSONNALISÉS.

L'ensemble des acteurs et des parties prenantes de la Fondation Josefa seront, selon leur rôle propre, bénéficiaires de la Maison Josefa et percevront les bénéfices (espace, temps et fiscalité) de leur implication (esthétique, éthique et économique) auprès de la Fondation Josefa.

En fait, malgré leur reconnaissance statutaire, les réfugiés demeurent vulnérables car la réussite de leur insertion est largement conditionnée par leur accès à un logement de qualité. Dès lors, leur avenir, et le nôtre avec lui, repose sur le déploiement d'une offre personnalisée en matière de logement.

4. En matière d'inclusion sociale, les indicateurs actuels prennent en compte le niveau de revenu, la qualification professionnelle, les compétences linguistiques, le taux de risque de pauvreté, le degré de santé, le rapport entre les bénéficiaires et les propriétaires immobiliers. Quant à la citoyenneté active, elle s'apprécie sur le long terme (acquisition de nationalité, éventuelle élection à des mandats publics), sans négliger le sentiment d'appartenance.

L'insertion éthique et durable du réfugié dépend de la qualité de la rencontre qu'il fera avec une institution ou, encore mieux, avec une personne.

C'est dans cette chaîne de valeur que s'inscrit, de manière innovante et originale, la Fondation Josefa, afin de faire de la migration une source d'enrichissement pour tous.

3.1 Marketing social : logique de la contribution

L'analyse de l'environnement concurrentiel, relatif à la migration et à l'insertion, versus le logement, montre que les entrepreneurs sociaux, les organisations solidaires voire les investisseurs, se situent avant tout sur le secteur du logement social. Par ailleurs, l'offre de services en matière de logement est encore fortement déployée dans des communes où la paupérisation et le communautarisme sont grandissants.

Dès lors, il apparaît que l'offre concurrentielle face à la Fondation Josefa n'est pas significative. En fait, le défi est davantage lié à la manière dont la collaboration entre acteurs s'accordera à la proposition et au modèle Josefa, et réciproquement.

Notre démarche s'appuie sur deux triptyques que nous développons au fil de notre présentation :

- Esthétique (de la Maison Josefa), éthique (de la Fondation), économique (de la Maison Josefa).
- Espace (immobilier/tréfonds), temps (time-share/emphytéose), humain (fiscalité des acteurs).

3.2 Participation personnalisée des contributeurs : dynamique "Josefa"

La Fondation Josefa souhaite que chaque contributeur puisse éprouver les fruits de sa participation et ainsi, chacun à sa manière, selon son rôle personnel ou institutionnel, tirer profit de la Maison Josefa. Chaque contributeur doit pouvoir mesurer ce que sa contribution apporte en considérant qu'elle repose sur la conjugaison de deux gestes :

- Une libéralité génératrice d'un reçu fiscal, si besoin.
- Un investissement immobilier valorisé par un titre de propriété ou un droit réel relatif à la Maison Josefa (l'acte patrimonial demeure dissocié de l'exploitation du bien immobilier).

La participation des contributeurs est personnalisée.

Les mécènes trouveront dans la Fondation Josefa une opportunité de poser un geste éthique ; de nourrir leur quête d'esthétique, d'image, de notoriété ou de réalisation personnelle ; de favoriser leurs objectifs économiques, la valorisation et la transmission de leur patrimoine ; d'acquiescer la jouissance d'un bien immobilier original ; de dynamiser leur pression fiscale et de contribuer au bien commun de la société.

Les investisseurs pourront prétendre à contribuer à un projet d'entrepreneuriat social, éthique et duplicable ; bénéficier des avantages potentiellement accordés à une Fondation d'utilité publique à finalité sociale (agrément et subsides, dans le cadre de l'aménagement de l'habitat) ; tirer profit, à moindre coût, d'un projet présentant des gages de réussite (cf. experts au sein de la Fondation Josefa), voire de valorisation capitalistique ; préserver leur investissement par la qualité du projet, par sa nécessité sociale, et cela, sur la base d'un bien immobilier fortement valorisé (architecture et environnement).

Les entreprises ou les institutionnels (privés ou parapublics) auront l'opportunité d'exercer leur responsabilité sociale et leur sens éthique (cf. conseils pro bono) ; acquiescer la jouissance d'un bien immobilier original et y proposer, à leurs collaborateurs, clients ou partenaires, l'expérience d'une vie partagée avec des réfugiés ; bénéficier d'un lieu d'initiatives locales (cf. partenariat au sein de la Maison Josefa) ou (inter-)nationales (cf. duplicabilité du projet) ; apporter leurs expertises, leurs services au projet Josefa, tout en bénéficiant de l'expertise de la Fondation Josefa et de sa force entrepreneuriale ; amortir l'investissement dans la Maison Josefa et bénéficier d'un gain économique (droit réel sur un ou plusieurs logements à disposition des collaborateurs) ; diminuer leur assiette fiscale par l'apport de libéralités ; recruter des compétences humaines originales ; nourrir leur quête d'image ou de notoriété ; favoriser la recherche en matière de migration, de logement et d'insertion et l'étude de l'impact social et fiscal que peut générer l'entreprise de la Fondation Josefa.

Quant aux résidents, ils auront un bénéfice immédiat en ce sens que la Maison Josefa leur permettra d'avoir un logement de grande qualité architecturale et environnementale (tous) ; retrouver une intimité perdue (les réfugiés) ; vivre une expérience de mixité socio-économique novatrice (offrant de tirer profit d'une vie avec des résidents de conditions très différentes) ; rendre compte de leur autonomie, de leur responsabilité et de leur capacité à assumer une participation financière, voire la "jouissance" d'un logement et ainsi engager une citoyenneté active ; prendre part à une juste contribution fiscale, directe ou indirecte (tous) ; être en situation d'insertion socio-professionnelle, par les contacts avec des tiers, issus des entreprises, au sein même de la Maison Josefa (les réfugiés) ; poursuivre leur orientation sociale (engagée avec les partenaires sociaux qui ont favorisé la mise en relation avec la Maison Josefa (les réfugiés) ; éprouver l'inter-culturalité et l'inter-convictionnalité au sein même de la Maison Josefa (tous).

Les institutions publiques belges ou européennes devraient tirer profit d'être co-constructeurs d'un tel projet social voire sociétal (asile et migration, logement, aide aux personnes défavorisées) ; de favoriser l'articulation entre l'espace public et l'initiative "privée" d'intérêt général Josefa ; d'encourager la duplicabilité du modèle initié par la Fondation Josefa et attaché au développement intégral ; de se porter acquéreur ou participant du projet immobilier de la Fondation Josefa ; d'encourager la paix sociale pour les générations à venir, eu égard au "phénomène migratoire".

Enfin, les partenaires sociaux de la Fondation Josefa, actifs dans le champ de la migration, y trouveront divers intérêts : accueillir un nouvel acteur "nécessaire" en matière de logement ; adresser des réfugiés "sans logement" pour finaliser leur parcours d'insertion à la Maison Josefa ; contribuer à une initiative novatrice en matière d'économie sociale ; acquérir un accès à des logements pour les "réfugiés" qu'ils accompagnent.

Logique de la contribution

Chacun pourra se laisser convaincre de l'opportunité de participer à la dynamique Josefa et prendre une part active dans sa construction ; modifier son regard sur la migration ; concourir à faciliter le "vivre ensemble" pour les générations présentes et futures ; vivre l'expérience de l'étranger par une contribution hospitalière (cf. donation ou prise de participation en termes de droit immobilier) ; signifier son désir d'engagement ; apporter des fonds et obtenir une déductibilité fiscale ; poser un geste "politique" visant à repenser le tissu social ; bénéficier des activités socio-économiques et des services proposés par la Maison Josefa (cf. pharmacie, crèche, service de restauration, pôle interculturel ou interconventionnel) ; prendre en charge tout ou partie de l'hébergement d'un résident réfugié (cf. tutorat) ou d'un concitoyen (cf. implication de la diaspora) ; réfléchir sur les enjeux de la migration, du logement, de l'insertion sociale, sur un possible changement de regard, voire sur une juste contribution fiscale.

Ainsi, la contribution à la fondation de la Maison Josefa doit permettre, dans un esprit éthique, de bénéficier d'un espace (foncier et immobilier), d'un temps à partager et d'un geste fiscal productif d'intérêt(s) pour soi et pour autrui. Sur le plan personnel, familial ou entrepreneurial, l'apport est sécurisé, car il donne lieu à une contrepartie (titre ou droit, voire certificat immobilier). Ensuite, il offre, selon les cas, le bénéfice d'une annuité ou de la perception d'une participation financière de la part des résidents. Et, de fait, l'aspect fiscal n'est pas négligé, puisque la libéralité peut donner lieu à une attestation fiscale. Dès lors, la chaîne de valeur est la suivante :

Contribution = Droit immobilier (espace) + Temps partagé + Valorisation fiscale

Les investisseurs tireront un "bénéfice économique", d'une part, en raison de l'allègement de leur assiette fiscale et, d'autre part, s'ils le souhaitent, de la jouissance du bien immobilier (pour leur famille ou leurs collaborateurs) dont ils auront acquis le droit réel via une indivision (tréfonds) ou une emphytéose (voire un time-share). Par ailleurs, comme pour l'ensemble des parties prenantes, la valorisation patrimoniale de la Maison Josefa devrait bénéficier tant au propriétaire (Fondation Josefa) (voire aux propriétaires indivis du tréfonds, si telle est l'option retenue, à la demande des premiers contributeurs) qu'aux détenteurs de droit réel (emphytéose) ou aux détenteurs de time-share.

En conclusion, tout en respectant les statuts de la Fondation Josefa et en préservant sa finalité et sa vocation d'intérêt général, les présentes modélisations veulent favoriser l'émergence de mécènes ou d'investisseurs. La Fondation Josefa veut montrer aux contributeurs (mécènes, entreprises, institutions et partenaires, public et résidents) la juste opportunité esthétique, éthique et économique qu'ils ont à participer au projet Josefa. Pour autant, il ne s'agit pas de limiter le projet Josefa à une opération immobilière. Il est essentiel que l'accès à un droit immobilier soit couplé à un geste donateur (une libéralité). Chaque contributeur doit pouvoir aspirer à ce que sa participation soit valorisée durablement, conjuguant une tension passagère (économique ou sociale) avec une intégrité durable (personnelle ou collégiale).

3.3 Montage et gestion de la Maison Josefa : profitabilité, pérennité et duplicabilité

Le plan financier de l'entreprise sociale Josefa reprend les principes de fonctionnement classique d'une entreprise. À partir d'un capital initial et de ressources humaines, la Fondation Josefa vise à assurer la profitabilité de son modèle économique novateur en vue d'assumer sa mission d'utilité publique, à savoir favoriser l'insertion sociale durable de réfugiés rendus vulnérables par leur migration forcée. Les flux et le résultat économique attendu ont pour objet, non pas de rémunérer fortement le capital investi, mais d'assurer un "rendement social" aux investisseurs et de garantir la pérennité de la Fondation Josefa, la profitabilité des activités "immobilières" de la Maison Josefa et la duplicabilité de son modèle.

3.3.1 Gouvernance et organisation

Reconnue "Fondation d'utilité publique" par arrêté royal en date du 15 juin 2012, de droit belge (option pour un statut européen), la Fondation Josefa a pour ambition de lever des fonds au-delà des seules frontières belges (cf. fiscalité trans-nationale - réseau TGE : réception de libéralités européennes). Sur la base d'un projet foncier et immobilier ambitieux, la Fondation Josefa entend offrir à ses contributeurs ou investisseurs l'opportunité de participer à sa structuration économique-financière. La gouvernance, la

transparence et l'appui de nombreux partenaires, faciliteront l'ensemble des actes de gestion et des procédures administratives, sans négliger cependant une vigilance quant à l'origine des fonds apportés.

Sous l'autorité d'un Conseil d'administration de six membres (dont trois experts en matière de migration et d'asile) présidé par Gilbert Granjon, un comité technique a été mis en place avec quatre pôles : opérationnel/IT-communication ; ressources humaines ; finance et administration ; levée de fonds. Une équipe pluridisciplinaire est active pour porter la dynamique Josefa dans laquelle chacun s'engage à la mesure d'une charte déontologique et d'un code de conduite. De même, les recours à des prestataires de service sont soumis aux modalités et aux procédures en place en Belgique.

En matière de contraintes, outre les aspects juridiques et fiscaux qui seront finalisés dans le cadre de la présentation du dossier de la Fondation Josefa à la Commission de ruling fiscal (cf. validation de la structuration et qualification des "revenus" de la Fondation Josefa), il s'agit de s'accorder aux politiques européennes et belges en matière de migration ou d'asile, de logement ou d'insertion sans négliger les contingences administratives (cf. certificat d'urbanisme, permis d'exploitation, attestations de conformité).

Enfin, concernant, les défis à relever, un des points essentiels demeure la préservation d'une ligne d'excellence en matière éthique, articulante au mieux les enjeux humanitaires et économique-politiques, à la mesure de la dimension interculturelle et interconvictionnelle portée par la Fondation Josefa.

3.3.2 Équation financière

3.3.2.1 Prospective économique : accessoire à la finalité d'utilité publique

Il s'agit d'articuler au mieux les notions d'espace, de temps et de fiscalité afin de créer des synergies entre les forces humaines en présence : le modèle repose sur les flux générés par le jeu économique entre l'espace (droit immobilier), le temps (jouissance du bien) et le geste fiscal.

La part essentielle des contributions correspond à un échange de prestations. Ainsi, la Fondation Josefa offre l'opportunité à des investisseurs, mécènes, entreprises de contribuer à sa mission d'utilité publique. En échange de leurs libéralités, la Fondation Josefa propose la mise à disposition d'une emphytéose (voire d'un titre de propriété ou d'un time-sharing selon des conditionnalités à préciser, voire de certificats immobiliers) à valoir sur la Maison Josefa.

Dans un esprit de concertation et de coopération avec les parties prenantes, la proposition de la Fondation Josefa en matière de mise sur pied de la Maison Josefa se présente selon une juste articulation entre :

- La propriété du bien immobilier portée, soit par la Fondation Josefa, soit par une indivision (dans le cadre d'une structure créée pour la cause et adaptée à un nombre restreint de copropriétaires) garantissant aux parties prenantes la préservation de leur co-investissement.
- L'apport financier des contributeurs invités à scinder leur participation : la moitié apportée à la structure propriétaire du bien (les rendant en cela co-propriétaires), l'autre moitié (éventuellement échelonnée sur deux ou trois années fiscales) apportée à la Fondation Josefa et permettant en retour de recevoir une attestation fiscale. Les contributeurs verront leur apport valorisé, d'un côté, par un titre de propriété (ou d'un droit immobilier), et d'un autre côté, par un allègement fiscal, avec une incidence positive dans leur gestion et transmission patrimoniale.
- Dans le cas d'une indivision, la structure immobilière aura pour seule vocation de détenir le tréfonds ; elle ne participera donc pas au risque d'exploitation de la Maison Josefa. Ainsi, les souscripteurs (ou leur ayant droits) seront détenteurs d'un actif représenté par les parts d'une structure immobilière co-propriétaire d'un bien dont la valeur se valorisera probablement au fil des années. Quant aux libéralités acquises par la Fondation Josefa, elles devraient transiter par la Fondation Roi Baudouin pour les premières années (système TGE) ; ensuite avec l'obtention de l'agrément du Ministère des Finances, voire du statut européen, la Fondation Josefa assumera la réception des dons et émettra les attestations fiscales.
- Les donateurs pourront donc retrouver à terme une partie de leur donation sous forme de participation dans une structure relative au projet immobilier ; par là même, les libéralités apportées à la Fondation Josefa seront fiscalement déductibles (et éventuellement échelonnées dans le temps pour optimiser la déduction dans le chef du donateur) ; enfin, les droits d'enregistrement sur le tréfonds seront minorés car calculés sur base de sa valeur économique (faible, car grevée du droit d'emphytéose).
- Selon ce schéma, l'emphytéose du bien immobilier sera assumée par la Fondation Josefa à charge d'apporter un canon à la structure détentrice du tréfonds ; la Fondation Josefa pourra mettre en place des sous emphytéoses à l'attention des autres contributeurs.

A l'appui de ses ressources et de ses appuis, avec le recours à des cabinets de conseil, belges et européens, la Fondation Josefa a donc mis au point un modèle économique pour sécuriser et rentabiliser l'apport de ses contributeurs et assurer la pérennité de la Maison Josefa. Les deux gestes du contributeur (une libéralité génératrice d'un reçu fiscal, si besoin, et un investissement immobilier, sous la forme de l'acquisition d'un droit immobilier réel relatif à la Maison Josefa), couplés ou non, selon le bon vouloir du contributeur-investisseur, doivent signifier la qualité de la participation financière, favoriser la rentabilité de la Maison Josefa et soutenir une relation durable entre les résidents, les réfugiés et les apporteurs de ressources.

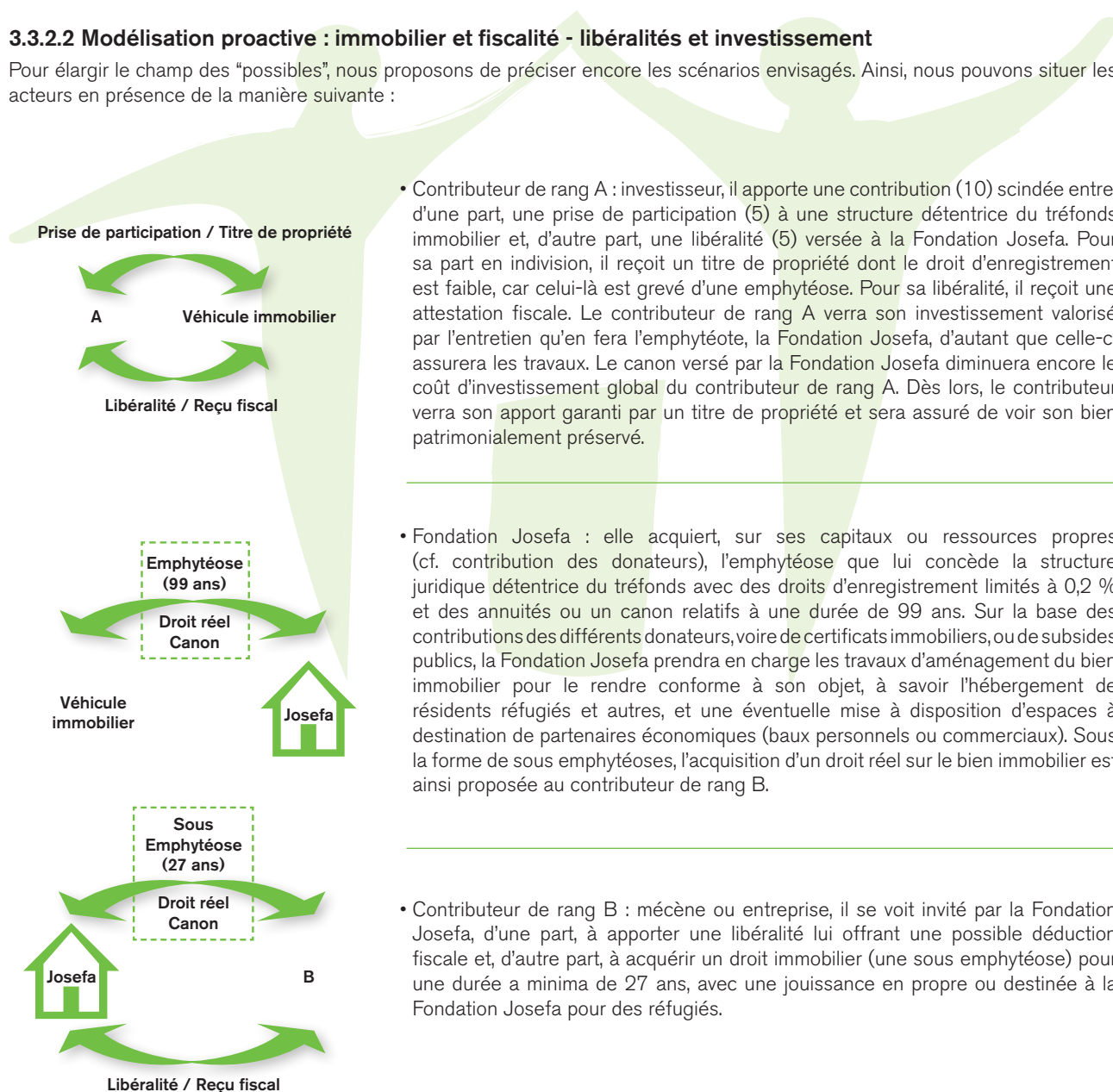
A ce jour, il est encore délicat d'apprécier avec exactitude les apports réels et leur impact final. Cependant, nous souhaitons véritablement que ces flux soient signes de l'apport de chacun et de tous, y compris des réfugiés : leur contribution sociétale - quasi fiscale - devrait pouvoir apparaître et être, à terme (cf. étude envisagée avec l'Université de Liège), "comptabilisée", valorisée.

Ce business plan fait l'objet d'une présentation personnalisée auprès de chaque mécène et de chaque entreprise rencontrés. Cet échange en proximité permet aux potentiels contributeurs de questionner l'ensemble de la démarche engagée par la Fondation Josefa, depuis la genèse du projet jusqu'au jour de la rencontre.

L'objectif est qu'au terme d'une étape de discernement, éthique et économique, une convention de donation soit établie entre les parties.

3.3.2 Modélisation proactive : immobilier et fiscalité - libéralités et investissement

Pour élargir le champ des "possibles", nous proposons de préciser encore les scénarios envisagés. Ainsi, nous pouvons situer les acteurs en présence de la manière suivante :



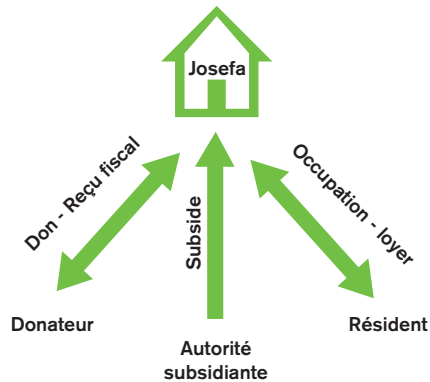
JOSEFA Foundation - Rue Joseph II 174 - B - 1000 Brussels
Tel. : + 32 2 234 68 18 - contact@josefa-foundation.org

www.josefa-foundation.org



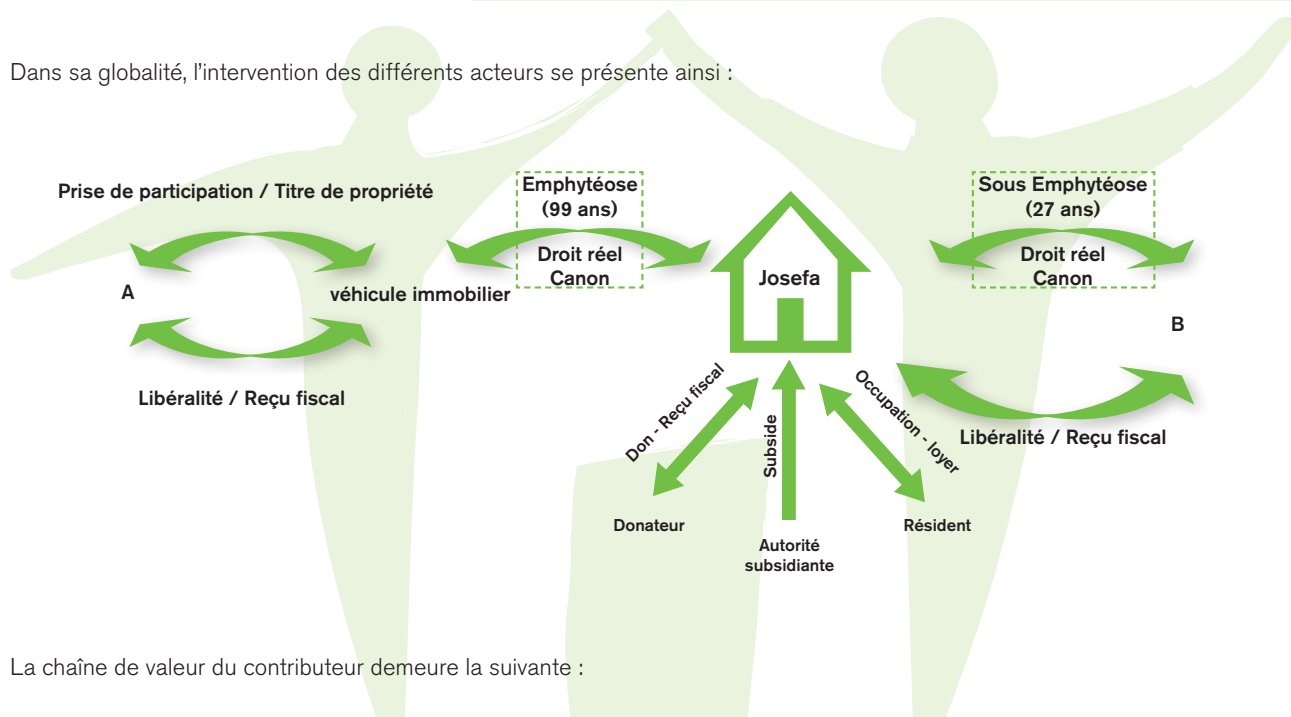
JOSEFA
FOUNDATION

Fondation d'Utilité Publique



- Public : la contribution du public s'inscrira dans un volet de libéralités accordant l'obtention d'une attestation fiscale. Pour autant, la possibilité de time sharing (envisagé d'abord dans un axe de communication) pourrait être proposée sur la base d'un logement affecté à cet effet.
- Résident : bénéficiaire direct, le réfugié sera hébergé à la faveur d'un bail personnel. Quant aux autres résidents, ils seront soumis à un bail dont les conditions de participation financière seront sensiblement plus élevées que celles proposées aux réfugiés.

Dans sa globalité, l'intervention des différents acteurs se présente ainsi :



La chaîne de valeur du contributeur demeure la suivante :

Contribution = Droit immobilier (espace) + Temps partagé + Valorisation fiscale

En matière d'acquisition, l'enjeu est que la Maison Josefa assume pleinement son rôle dynamique de réciprocité, d'hospitalité et sa mission d'insertion inscrite dans les statuts de la Fondation. L'emplacement géographique est donc crucial. En fait, tant pour le pouvoir politique, communal ou régional, voire communautaire ou fédéral, que pour les investisseurs et les résidents, l'acte immobilier est fondateur. Il est éminemment important pour l'acceptation du projet au regard de l'ensemble des citoyens.

C'est pourquoi, les biens immobiliers ont été visités en périphérie du quartier européen de Bruxelles, car la Fondation Josefa estime que cette zone est favorable au désir de "changement de regard" qu'elle prône. Par ailleurs, cette zone s'inscrit dans une histoire où les restructurations immobilières ont été significatives, avec les aménagements du quartier européen. Le fait d'être au carrefour de plusieurs communes et de la zone européenne laisse ouvertes les possibilités de concertation avec les acteurs politiques et sociaux.

3.3.3 Plan d'action et évaluation d'impact

Sous le contrôle du Conseil d'administration, avec les conseils de la Banque Degroof, du cabinet de conseils PwC et de consultants Ernst&Young, la Fondation Josefa s'est attachée à définir son modèle d'entreprise sociale, son plan d'affaire et sa stratégie de communication et de levée de fonds, afin de construire un développement éthique et durable.

JOSEFA Foundation - Rue Joseph II 174 - B - 1000 Brussels
Tel. : + 32 2 234 68 18 - contact@josefa-foundation.org

www.josefa-foundation.org

En matière de plan d'action, nous rappelons quelques étapes clés réalisées ou en cours :

- La recherche d'un bâtiment de 2000 m² au cœur de l'agglomération bruxelloise.
- La mise en place du système TGE pour des dons transfrontaliers.
- L'obtention d'une décision anticipée en matière fiscale (Commission de ruling fiscal).
- La reconnaissance du service à caractère social de la Fondation Josefa.
- La demande d'autorisation d'émission de reçus fiscaux auprès du Ministère des Finances.
- La communication (web et print) et la présentation du business plan.

Outre les indicateurs de résultats classiques en matière d'insertion (emploi, formation, droits socio-économiques et participation à la vie citoyenne), l'impact social de la Maison Josefa se mesurera sur deux axes : la réduction du temps et la qualité d'insertion pour les réfugiés et leur implication auprès de la mission de la Fondation. De fait, puisqu'il s'agit de valoriser le geste fiscal de chacun, y compris celui qu'assumera à terme le réfugié inséré économiquement aux côtés des autres acteurs belges, la fiscalité devient un indicateur de performance sociale. La Fondation Josefa a donc à cœur d'entretenir le bénéfice social généré par la Maison Josefa, dans le cadre de sa mission d'utilité publique.

APPEL À L'ACTION : CONTRIBUTEUR ET FONDATION JOSEFA AU SERVICE DES RÉFUGIÉS

L'appel à l'action de la Fondation Josefa veut concilier l'offre de la Maison Josefa avec la contribution du mécène ou de l'entreprise convaincus de la justesse de la Fondation Josefa et de sa mission d'utilité publique, à savoir de favoriser, par le logement, une insertion, éthique et durable de réfugiés en Belgique.

Si, pour sa part, la Fondation Josefa s'engage à gérer la Maison Josefa dans un esprit de juste rentabilité, sous le contrôle des autorités compétentes, internes et externes, en servant les dimensions esthétique, éthique et économique, le contributeur, pour sa part, est invité à :

- acquérir un espace immobilier original
- bénéficier d'un "temps partagé" et contribuer au bien commun.
- valoriser sa fiscalité sans négliger une gestion patrimoniale juste et performante
- exercer sa responsabilité sociale et citoyenne en posant un geste éthique et durable
- nourrir son intérêt pour l'esthétique et sa quête de sens personnelle, familiale ou entrepreneuriale.

Ensemble, mécènes, entreprises et acteurs sociaux interagissent au sein de la Maison Josefa, afin de contribuer à l'avenir des réfugiés en Belgique. En fait, par-delà les défis relatifs à l'accueil de l'étranger, la migration est radicalement source de richesses. Elle devient une chance pour celui qui est accueilli ; elle devient aussi une chance pour nos sociétés de bénéficier de la force de celui qui a pris le risque de quitter sa terre, sa famille et ses repères culturels, et qui a lutté pour rejoindre notre terre. Il s'agit de construire un autre visage du monde à la mesure du capital humain que nous partageons et de favoriser l'hospitalité.

Notre mission ne peut donc se déployer en dehors d'une éthique de l'accomplissement qui porte la personne à entre-ouvrir davantage la possibilité d'agir en liberté et en responsabilité. La provocation que constitue l'afflux ou la présence de migrants doit aussi nous aider à croître dans nos consciences ou dans nos vies spirituelles. Dès lors, ensemble, acteurs de changement et artisans de paix, nous nous efforcerons de bâtir la Maison Josefa "sur le roc" afin de porter une attention particulière et de demeurer présents à celui qui est étranger, migrant ou réfugié.

"N'oubliez pas l'hospitalité, car, grâce à elle certains, sans le savoir, ont accueilli des anges" (He 13, 2).