

La place des salariés dans les associations et fondations, notamment humanitaires ou de défense de l'environnement, est un sujet protéiforme et complexe qui renvoie au dialogue social, bien entendu, mais aussi aux notions d'engagement et de bénévolat au profit d'une cause, au professionnalisme, à la nature de l'organisation (association, fondation...¹), à l'intérêt général et à la fiscalité (désintéressement, mécénat), à la gouvernance, à la gestion et de la prévention des conflits d'intérêt, à la démocratie, et à bien d'autres sujets encore.

Pour illustrer notre court propos, nous avons pris le parti de nous saisir de la tribune, signée le 16 juin 2026, par 89 salariés du Fonds mondial pour la nature France (WWF France), tribune qui « vise à rappeler ce qui fonde [leur] engagement et les valeurs qui [les] animent ² ». Cette tribune fait suite à la démission de la présidente du WWF France, une fondation reconnue d'utilité publique (RUP), dont la mission est d' « arrêter la dégradation de l'environnement dans le monde et construire un avenir où les êtres humains pourront vivre en harmonie avec la nature.³ »

Selon le Journal *le Monde*, la présidente du WWF France, Alexandra Palt, a démissionné « après sa mise en cause pour avoir rendu publique sa participation à un rassemblement antiraciste à Saint-Denis. » Alexandra Palt a précisé que sa « décision [est intervenue] avant même qu'une procédure de destitution ne soit engagée à [son] encontre, parce qu'il est apparu clairement que nous n'étions plus alignés sur des questions essentielles de valeurs et de conception du rôle d'une organisation comme le WWF dans la société contemporaine. »⁴

Pour le WWF France, la « procédure [de révocation] faisait suite à des dysfonctionnements managériaux d'Alexandra Palt au sein de l'organisation, ainsi qu'à des prises de position personnelles contraires au principe d'apolitisme de l'organisation. (...) ⁵ »

Au-delà du fond de l'affaire, la tribune des salariés est intéressante à analyser sous l'angle du partage du pouvoir dans une entreprise singulière, une fondation reconnue d'utilité publique, employant des personnes engagées pour défendre une cause.

À première vue, la tribune des 89 salariés semble réduire le sujet à un « un conflit de personnes dont les dommages collatéraux [les] impactent au quotidien depuis les récentes

¹ Jacques Serba, « Le gigantisme et la complexité de certaines ONG humanitaires à l'heure d'une redéfinition de la solidarité internationale », *IRIS*, 5 février 2026

² Salarié.e.s du WWF-France, « Protéger le vivant et œuvrer pour les dignités : une seule et même lutte », *Le Club de Médiapart*, 16 juin 2026

³ WWF France, *Champs d'action*, https://www.wwf.fr/s-informer/champs-daction?gad_campaignid=23962818627&gad_source=1&reserved_code origine=26FIL-ADSGADSWEB

⁴ Raphaëlle Besse Desmoulières, « La présidente du WWF démissionne après sa mise en cause pour avoir rendu publique sa participation à un rassemblement antiraciste à Saint-Denis », *Le Monde*, 28 mai 2026,

⁵ WWF-France, *Réactive démission Alexandra Palt*, 28 mai 2026, <https://www.wwf.fr/actualites/reactive-demission-alexandra-palt>

publications. » En effet, la formulation de la première partie de la tribune légitime le fait, qu'en prenant la parole, les salariés défendent tout simplement leurs intérêts, matériels ou moraux, dans le cadre d'un dialogue social porté à la connaissance du public.

Cela étant, la tribune ouverte *via* un blog ne suit pas les voies traditionnelles du dialogue social : elle ne s'adresse pas uniquement aux employeurs ; il ne s'agit pas d'une intervention syndicale ; il ne s'agit pas, non plus, d'une expression directe et collective qui, selon le Code du travail, s'exerce sur le lieu de travail, pendant le temps de travail.

En fait, très vite, on découvre que les salariés, en faisant usage de leur liberté d'expression, s'intéressent au fond de l'affaire, en évoquant en quelque sorte une troisième voie : « Nous ne nous reconnaissons absolument pas dans l'image du WWF France véhiculée par les prises de parole publiques de notre ancienne présidente. Nous rejetons aussi fermement les propos de membres de notre Conseil d'administration rapportés dans la presse. Dans les deux cas, les équipes qui font vivre quotidiennement notre organisation ont été exposées à une polémique qui ne reflète ni leurs valeurs, ni leur engagement, ni la réalité de leurs actions. »

Sur les missions de la fondation, les salariés formulent une vision assez précise : « Nous prenons la parole avec émotion et gravité pour affirmer que les luttes sociales sont indissociables de l'écologie. Nous soutenons sans équivoque les luttes contre le racisme, l'antisémitisme, et toutes autres formes de discrimination. [...] [Les] équipes qui font vivre quotidiennement notre organisation ont été exposées à une polémique qui ne reflète ni leurs valeurs, ni leur engagement, ni la réalité de leurs actions. [...] . La stratégie, les standards et, surtout, les pratiques du réseau WWF placent les droits humains au cœur de l'action. La préservation de l'environnement menée avec les populations et pour les populations, sans distinction aucune : voilà une réalité qui nous tient à cœur et qu'il convient de rappeler sans ambiguïté. »

Les 89 salariés, en faisant état d'une troisième voie composée d'une stratégie, de standards et surtout de pratiques, affirment se déployer dans la réalité qui semble pouvoir s'écarter des textes normatifs et de la communication de la fondation. En procédant ainsi, les salariés se positionnent comme des dirigeants de la fondation qui s'adressent à l'opinion publique, aux institutions et aux donateurs.

Deux lectures de la tribune sont possibles à ce stade : associer des salariés aux décisions stratégiques relève de la culture de la fondation, et la tribune en est une modalité ; les salariés ne disposent que peu de canaux d'expression sur le plan stratégique : la tribune est en quelque sorte une bouteille jetée à la mer. Cette seconde lecture pourrait se nourrir du fait que les salariés ne sont pas membres du conseil d'administration du WWF France. En effet, les onze

membres sont répartis dans les trois collèges suivants : « le collège des amis du WWF désignés par la Fondation de droit suisse, « World Wide Fund for Nature », le collège des personnalités qualifiées et le collège des représentants de l'État. Le Bureau de la Fondation est composé du Président, du Trésorier et du Secrétaire. ⁶»

La démarche des salariés est peut-être également due à l'éloignement du centre de gravité de la décision stratégique. En effet, à la lecture du site de la fondation et du rapport d'activité 2025⁷, on note que l'élaboration des politiques du WWF se déroule plutôt en Suisse : « Le siège du WWF International, qui constitue le secrétariat du réseau mondial, est situé à Gland, en Suisse. Il coordonne l'ensemble du réseau WWF, élabore les politiques et les priorités communes, favorise les partenariats internationaux, coordonne les campagnes mondiales et apporte un soutien aux bureaux du réseau afin d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation à l'échelle internationale.⁸ » Cette organisation exprime certainement une recherche de cohérence globale de l'action du réseau WWF.

Après ces quelques éléments de réflexion sur le fonctionnement d'une fondation reconnue d'utilité publique, il n'est pas inutile de regarder ce qu'il en est dans une association loi 1901 reconnue d'utilité publique. Jusqu'en 1973, le WWF France était une association⁹. Pour éviter, une analyse historique contre-factuelle, notre regard se portera sur Médecins sans frontières France (MSF France) et Médecins du Monde France (MDM France).

Au préalable, on rappellera que le Conseil d'État « a considéré que lorsqu'une association emploie un nombre significatif de salariés il lui est loisible de prévoir, selon des modalités déterminées dans ses statuts, leur représentation à son conseil d'administration, que ces salariés soient ou non adhérents à l'association. Ceux-ci ne peuvent toutefois constituer plus du cinquième des membres de ce conseil ni avoir vocation à être membres du bureau de l'association. » ¹⁰

Les salariés qui sont adhérents (membres) à l'association – ce qui n'est pas possible dans une fondation qui n'est pas une « convention » entre personnes¹¹, mais un « acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens,

⁶ WWF France, *Gouvernance du WWF France*, <https://www.wwf.fr/a-propos/qui-sommes-nous/organisation-du-wwf>

⁷ WWF France, *Rapport d'activité du WWF France, 2024-2025*, <https://www.wwf.fr/sites/default/files/doc-2026-01/Rapport-dactivite-du-WWF-France-2024-2025.pdf>

⁸ WWF France, *Organisation du WWF*, <https://www.wwf.fr/a-propos/qui-sommes-nous/organisation-du-wwf>

⁹ WWF France, *Qui sommes-nous*, <https://www.wwf.fr/a-propos/qui-sommes-nous>

¹⁰ Conseil d'État (section de l'intérieur), *Recueil de jurisprudence sur les statuts types des associations reconnues d'utilité publique*, mise à jour au 30 juin 2023, 65.

¹¹ *Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association*, art. 1er, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000497458>

droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif »¹² – peuvent donc s'exprimer lors de l'assemblée générale qui élit les dirigeants (les membres du conseil d'administration), voter sur les rapports moral, d'activité et financier et définir les orientations stratégiques de l'association. En revanche, les salariés qui ne sont pas membres de l'association (adhérents) n'ont accès, sans voix délibérative, à l'assemblée générale que s'ils sont invités.

Comme dans les fondations RUP, les salariés des associations RUP ne peuvent pas être élus au bureau de l'association, dans un objectif de prévention des conflits d'intérêt¹³.

Chez MSF France, l'article 3 des statuts, indique que « peuvent devenir Membres adhérents, les personnes physiques susceptibles de mettre au service de l'Association leurs connaissances, compétences ou d'être utiles à sa mission ». Cela étant, selon l'article 6, « aucun salarié de l'Association ne peut être élu comme administrateur ni choisi comme représentant des Membres partenaires ou coopté ».¹⁴

L'article 7 des statuts de l'association Médecins du Monde prévoit que « Les salariés ayant la qualité de membres de l'association, peuvent être élus au Conseil d'Administration dans la limite de 2 sièges du Conseil d'Administration. Dans le cas où le nombre de candidats, salariés de l'association, ayant obtenu les voix nécessaires pour être élus, dépasserait cette proportion, seuls sont proclamés élus, dans la limite statutairement définie, les candidats qui ont obtenu le plus de voix. Ils ne peuvent occuper les fonctions du bureau de l'association. »¹⁵

Entre droits et obligations posés par les textes, WWF France, MDM et MSF ont donc choisi des voies différentes quant à la place formelle attribuée aux salariés dans les processus décisionnels. Il s'agit là de choix qui participent de leur culture organisationnelle. Cela dit, notre analyse aurait mérité d'être appuyée d'entretiens pour mesurer l'effectivité des textes, les attentes des acteurs, les pratiques, souvent justifiées par le savoir-faire des salariés, ainsi que les conséquences sur la gouvernance, gardienne des principes, de la mission et de l'intérêt général.

En conclusion, il est loisible de dire que notre propos est, en quelque sorte, une invitation à « [...] mesurer l'état interne des organisations de travail du point de vue de leur qualité plus ou moins démocratique, quelle que soit leur structure juridique. » C'est d'ailleurs ce qu'envisage de faire Thibault Crismer dans son projet de thèse : « Ceci renvoie à la capacité

¹² Loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat, art.18, https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000043982139

¹³ Conseil d'État (section de l'intérieur), *op. cit.* : 66

¹⁴ MSF, *Statuts 2016*, https://www.msf.fr/sites/default/files/2018-03/2016%20MSFF%20Statuts_FR.pdf

¹⁵ MDM, *Statuts*, approuvés lors de l'Assemblée générale extraordinaire (AGE) du 18 mai 2019.

de celles et ceux qui travaillent dans l'organisation à participer aux décisions. Cette dynamique de démocratisation s'entend comme une réponse aux crises environnementale, politique, sociale et économique que nous traversons (Ferreras, Battilana, Méda et al., 2020) ¹⁶»

¹⁶ Thibault Crismer, dir. Dominique Méda, « *Équiper la démocratisation des entreprises : construire un indice de la démocratie en entreprise* » (projet de thèse de doctorat, Université Paris Sciences et Lettre, sous la direction de Dominique Méda, inscrit le 20 octobre 2023), <https://theses.fr/s372454>