



# Atelier des Fondations

8<sup>ème</sup>  
édition

30 Novembre – 2 Décembre 2011

Centre des Pensières  
Fondation Mérieux  
Veyrier-du-Lac (Annecy)

**Patrimoine**  
y es-tu ?

## Partageons nos réflexions sur la gestion patrimoniale des fonds et fondations !

« La fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif. »

Acte d'affectation irrévocable...

Sans être une finalité en tant que tel, le patrimoine est à l'origine même des concepts de fondation et de fonds de dotation et en constitue une condition sine qua non. Il résulte d'actes d'affectation volontaires de la part de donateurs (au premier rang desquels les fondateurs) et il doit être employé au meilleur bénéfice des causes pour lesquelles il a été donné.

Si l'énoncé est simple, la juste compréhension de ce qui constitue le patrimoine d'une fondation dans la durée – et aux différents moments de son existence- s'avère rapidement complexe. Ce patrimoine appelle des actes d'arbitrage et de gestion complexes. Ceux-ci tiennent compte d'une part de la nature, de l'évolution et de l'encadrement des dotations et d'autre part d'un contexte global et d'enjeux propres au secteur.

Soumis aux aléas des crises multiples que nous traversons : tant financière qu'économique et écologique, le patrimoine de la fondation doit susciter chez ceux qui en ont la charge la plus grande attention, les décisions stratégiques les plus avisées en temps utile et le souci d'une gouvernance mobilisée, réactive, formée et conseillée.

Le contexte dans lequel le secteur philanthropique se développe et les missions d'intérêt général qu'il a vocation à servir lui imposent de s'adapter aux préoccupations de son temps et notamment à celles du développement durable et de la responsabilité sociétale (et sociale) des organismes.

Ethique et transparence s'imposent également. Voulue pour servir des missions d'intérêt général, la fondation bénéficie d'avantages fiscaux consentis par le législateur pour en favoriser la capacité de mobilisation et d'engagement : à ce titre et bien légitimement, elle se doit de rendre compte publiquement de sa gestion.

Au fil de son histoire la fondation est amenée à structurer nombre de ressources et d'actifs immatériels, que faute d'une traduction comptable elle n'est pas toujours en mesure de valoriser... et dont le risque est de demeurer une richesse inexplorée ou en jachère.

Le Centre a souhaité revenir sur les fondamentaux qui ordonnent la vie des fonds et fondations et organiser, en ces temps de profondes remises en cause des modèles et d'interrogation sur les mécanismes de production et de financement du bien commun, en offrant les conditions d'un échange nourri et documenté et d'un partage d'expérience entre professionnels et experts des fondations. A cette fin le Centre<sup>1</sup> a créé un groupe de travail sur la gestion patrimoniale des fondations qui se réunit régulièrement depuis plus d'un an pour baliser les problématiques, repérer les meilleures pratiques, et collaborer à la production d'un site internet de référence pour l'ensemble du secteur. Parallèlement et à l'invitation des Apprentis d'Auteuil le Centre Français des Fonds et Fondations en partenariat avec l'Afta<sup>2</sup> s'est engagé dans la rédaction d'un guide du développement durable pour les organismes sans but lucratif.

L'Atelier des Fondations 2011 se propose, à la croisée de ces deux démarches, de concentrer toute son attention sur les grandes questions auxquelles fonds et fondations se trouvent confrontées. L'Atelier est à regarder comme une étape fondatrice dans une démarche de réflexion au service de la gestion des fondations. Il doit favoriser des échanges généreux, dynamiques et argumentés pour fonder ensemble le socle d'une culture partagée entre acteurs du secteur et consolider l'actif commun des fondations...

Béatrice de Durfort  
Déléguée générale  
Centre français des fonds et fondations

---

<sup>1</sup> **Membres du groupe** : Fondation Arp ; Apprentis d'Auteuil ; Fondation Bettencourt Schueller ; Fondation Campus Condorcet ; Fondation pour la Mémoire de la Shoah ; Fondation pour la Recherche Médicale ; Fonds de dotation du Musée du Louvre ; Institut Curie ; Institut Pasteur ; Fondation de la Maison de la Chasse et de la Nature ; PhiTrust ; Comité de la Charte ; ESSEC ; France Générosités ; IDEAS ; IFA

<sup>2</sup> **Membres du groupe** : Fondation Apprentis d'Auteuil ; AFM Genethon ; ARC ; Institut Pasteur ; FFSA ; FNOGEC ; IDEAS ; WWF

## **Le Centre Français des Fonds et Fondations**

Créé en 2002, le Centre Français des Fonds et Fondations est une association qui a vocation à regrouper tous fonds de dotation ou fondations, quels qu'en soient le statut juridique, le mode opératoire, les moyens, les fondateurs ou la mission d'intérêt général. Il compte près de 200 adhérents et membres associés. Il a pour mission d'aider à la connaissance du secteur et d'en favoriser le développement et vise à développer une forte culture philanthropique, en France au service de toutes les causes d'Intérêt Général. Le Centre Français des Fonds et Fondations accompagne, documente et renforce un secteur en pleine évolution, mutation et diversification. Il s'adresse à l'ensemble des acteurs du secteur convaincu que c'est de leur diversité que le secteur tire sa profonde richesse et capacité de contribution à la société.

### **Atelier des Fondations**

L'Atelier des Fondations organisé chaque année par le Centre Français des Fonds et Fondations offre aux acteurs engagés du secteur une occasion privilégiée de développer des synergies et des réflexions communes. Réunissant une centaine de présidents, directeurs et secrétaires généraux de fondations ainsi que les experts et conseils du secteur, l'Atelier propose des sessions très interactives organisées autour d'un thème commun. Ont ainsi été traités ces dernières années :

**2007 : "Temps et durée des fondations, enjeux, stratégies et incidences ?"**

**2008 : "Périmètre et parties prenantes des fondations"**

**2009 : "Défis opportunités de l'évaluation pour les fondations"**

**2010 : "Travailler ensemble : enjeux et perspectives"**

Mercredi 30 Novembre 2011

12h45-15h / Déjeuner

15h-15h10 / Accueil par **Béatrice de Durfort**, Centre Français des Fonds et Fondations

15h10-16h / Plénière

● ● ● **Introduction à la notion de patrimoine** | Salle Charles Mérieux

Un patrimoine génétique commun chez la plante et l'homme ? L'exemple de la communication chez les plantes.

**Christian Dumas**, École normale supérieure (ENS) de Lyon, membre de l'Académie des sciences

**Dan Sprinceana**, Association "La Cité de l'Arbre" – Porteur de projet de fondation

16h-19h / Réunion

● ● ● **Cercle Enseignement supérieur et Recherche.** | Salle Simone Mérieux

Cette réunion réservée aux fonds et fondations du secteur de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (tous statuts juridiques confondus) sera consacrée aux problématiques patrimoniales qui leurs sont spécifiques (dotation, brevet, ressources humaines etc.)

16h-16h30 / Plénière

● ● ● **Etat des lieux des pratiques de gestion financière des fondations.** | Salle Charles Mérieux

Présentation des résultats d'une étude réalisée par Amadeis en partenariat avec le CFF pour connaître les pratiques en matière de gestion financière des fondations et fonds de dotation.

**Alexandre Lengereau**, Amadeis

16h30-17h / Pause

17h-18h30 / Ateliers

● ● ● **Performance et quête de sens. (1)** | Salle Charles Mérieux

Fait-on au mieux avec nos moyens ? Comment mettre en cohérence nos placements et nos missions ?

Modérateur : **Gaspard Verdier**

**Olivier de Guerre**, Phitrust Active Investors

**Frédéric Gilliot**, Natixis Asset Management

**Régis Longlade**, AGICAM AG2R-LA MONDIALE

**Guillaume Taylor**, Quadia

● ● ● **Connaître et gérer son patrimoine immobilier et foncier. (2)** | Salle Mont-Veyrier

Modératrice : **Caroline Gans Combe**, Reihoo

**Frédéric Grosjean**, Institut Pasteur

**Yves d'Hérouville**, Fondation de la Maison de la Chasse et de la Nature

**Jérôme Deconinck**, Fonds Terre de Liens

● ● ● **Culture et patrimoine : quels schémas économiques pour les fonds et fondations quand mission et patrimoine se rejoignent ? (3)** | Salle Chavoires

**Francis Maréchal**, Fondation Royaumont pour le Progrès des Sciences de l'Homme

**Jean de Lambertye**, Fonds de dotation de la Haute Vallée des Forges, La Demeure Historique

**Mathias Brugere**, Fondation pour la sauvegarde et le développement du Domaine de Chantilly

**Armelle Verjat**, Fondation Demeure Historique pour l'Avenir du Patrimoine

19h / Mot de bienvenue par **Alain Mérieux**, Président de la Fondation Mérieux

19h-21h / Dîner

## Jeudi 1<sup>er</sup> Décembre 2011

### 9h-10h30 / Plénière

#### ● ● ● **Le développement durable au cœur des fondations** | Salle Charles Mérieux

Les problématiques liées au développement durable sont parfois au cœur des missions sociales des fondations cependant, les démarches en faveur du développement durable dans le fonctionnement même des fondations n'est pas généralisé et certainement pas formalisé. Le CFF est convaincu qu'un engagement stratégique en faveur du développement durable représente pour les fondations non seulement une démarche naturelle compte tenu de leurs missions sociales qui visent déjà l'intérêt général mais également un grand nombre d'opportunités à saisir. A l'initiative de l'un de ses membres fondateurs, la Fondation Apprentis d'Auteuil, le CFF a entrepris, en partenariat avec l'AFTA, l'Institut Pasteur, IDEAS et plusieurs autres associations la rédaction d'un guide d'accompagnement dans la démarche de développement durable pour le tiers secteur. Cette session permettra de présenter ce travail et de débattre de la politique de responsabilités sociétales des fondations.

Modérateur : **Jean-Jacques Eleouet**, Fonds de dotation Westford  
**Bruno Babinet**, Fondation Apprentis d'Auteuil  
**Benoît Derenne**, Fondation pour les Générations Futures  
**Véronique Discours-Buhot**, Expert indépendant RSE

### 10h45-11h15 / Pause

### 11h15-12h45 / Ateliers

#### ● ● ● **Identifier, comprendre et gérer les facteurs de risque (4)** | Salle Charles Mérieux

Quels sont les risques auxquels une fondation ou un fonds de dotation peuvent être confrontés ? Comment les identifier, les cartographier, les évaluer et les encadrer ? Comment définir une politique de gestion des risques et la partager avec ses parties-prenantes ? Quels sont les risques acceptables et quels sont ceux qu'un fonds ou une fondation qui souhaite se donner les moyens de poursuivre ses missions d'intérêt général doit savoir prendre et assumer ? Peut-on appréhender de la même manière les risques internes et externes susceptibles d'affecter le bon fonctionnement d'une structure ?

Modératrice : **Caroline Gans Combe**, Reihoo  
**Thierry Brevet**, Fonds de dotation du Musée du Louvre  
**Francis Charhon**, Fondation de France  
**Francis Chartier**, PricewaterhouseCoopers  
**Stephen Pittam**, Joseph Rowntree Charitable Trust (en anglais)

#### ● ● ● **Vos réseaux ont du prix ! (5)** | Salle Simone Mérieux

Du capital sympathie au socle de légitimité de l'action : comment structurer, fidéliser et déployer ses réseaux au profit de la mission, de la légitimité et de la notoriété de la fondation ?

Modératrice : **Karen Weisblatt**, Weisblatt & associés  
**Lissa Widoff**, Robert and Patricia Switzer Foundation (en anglais)  
**Philippe Guay**, Deloitte  
**Donzelina Barroso**, Rockefeller Philanthropy Advisors (RPA) (en anglais)  
**Dominique Lemaistre**, Fondation de France

### 12h45-15h / Déjeuner

### 15h-16h / Plénière

#### ● ● ● De quoi faire notre miel ? Petites questions aux fondations sur le sens des choses...

| Salle Charles Mérioux

Time is Honey !

La Banque du miel / un projet d'Olivier Darné et de l'association Parti Poétique.

Comment un projet artistique lié aux abeilles travaille à la valorisation du bien commun.

Pour une pollinisation des esprits...

Présentation par **Olivier Darné**, Artiste

### 16h-16h30 / Pause

### 16h30-18h30 / Ateliers

#### ● ● ● Quelle stratégie d'investissement financier dans un contexte de crise sans précédent ? (6)

| Salle Charles Mérioux

Politique de prélèvement et pérennité de la dotation.

Modérateur : **Alexandre Lengereau**, Amadéis

**Thierry Brevet**, Fonds de dotation du Musée du Louvre

**Guy Courtois**, Fondation Pierre et Adrienne Sommer (sous égide de la Fondation de France)

**Philippe Lacoste**, Fondation Mérioux

#### ● ● ● Les ressources humaines de la fondation : un patrimoine dont l'importance est sous-estimée ? (8)

| Salle Simone Mérioux

L'enjeu patrimonial des fondations est certes financier, mais aussi immatériel. Il intègre la confiance, la mémoire, les réseaux... Les Ressources Humaines. Comment, au sein des fondations, valoriser le facteur humain, comment animer et fidéliser des équipes de salariés et de bénévoles ? Quelles sont les meilleures pratiques ? Existe-t-il un mode de management spécifique aux fondations ? Comment mettre davantage l'accent sur le supplément de SENS qu'elles proposent à ceux qui y postulent, pour y trouver un supplément d'âme ? Comment, au quotidien, répondre à cette attente ? Comment mobiliser des bénévoles sur la durée, sans les épuiser ? Que penser du mécénat de compétences, où en est la pratique sur ce plan ? Comment valoriser les parcours professionnels au sein des fondations ? S'agissant du capital humain, faut-il - et si oui comment - encourager un socle culturel partagé au sein de la communauté des fondations ? Telles sont les questions parmi d'autres que cet atelier invite à explorer.

Modératrice : **Sylvie Lainé**, Fondation nationale entreprise et performance (FNEP)

**Frédéric Bonnin**, Réseau de Transports d'Electricité (Mission FNEP 2011 «Les Ressources émotionnelles ou comment ériger le facteur humain en élément de solidité pour les entreprises et les administrations»)

**Thierry de La Brosse**, Fondation Raoul Follereau

**Pierre Levené**, Fondation Caritas France

**Pierre Douchant**, Natixis Interépargne

#### ● ● ● La mémoire des organisations : un enjeu stratégique pour les fondations ? (7)

| Salle Mont-Veyrier

Modérateur : **Denis Neveux**, KPMG

**Paul Caroly**, Institut Curie

**Eric Mollet**, Fondation franco-japonaise Sasakawa

### 19h-23h / Concert et cocktail dînatoire

Concert du Quatuor Girard organisé avec le soutien de la Fondation Henriette Anne Doll sous égide de la Fondation de France en collaboration avec l'Académie musicale de Villecroze ([www.academie-villecroze.com](http://www.academie-villecroze.com)).

## Vendredi 2 Décembre 2011

### 9h-10h30 / Plénière

#### ● ● ● **Gestion patrimoniale des fonds/fondations : comment mettre en place les équipes et les outils adaptés pour une gouvernance équilibrée, engagée et responsable ?** | Salle Charles Mérieux

Modératrice : **Anne-Claire Pache**, Chaire Philanthropie de l'ESSEC

**Francis Chartier**, PricewaterhouseCoopers

**Gérard de La Martinière**, Comité de la Charte

**Eric Ponsonnet**, Fondation INSEAD

### 9h-10h30 / Entretien

#### ● ● ● **Cercle des fondations familiales ou d'initiative privée.** | Salle Simone Mérieux

« Serving a family foundation »: conversation avec **Lissa Widoff**, Robert and Patricia Switzer Foundation (en anglais)

### 10h30-11h30 / Plénière

#### ● ● ● **Aller plus loin : quelles perspectives pour les fondations demain ?** | Salle Charles Mérieux

Modératrice : **Béatrice de Durfort**, Centre français des fonds et fondations

**Nicolas Borsinger**, Fondation Pro Victimis

**Olivier Cueille**, MicroDON

**Benoît Miribel**, Fondation Mérieux

**Roxane Roger-Deneuille**, WWF France et Fonds Biome

**Laurent Terrisse**, Agence Limite

### 11h30-12h / Pause

### 12h-13h / Plénière

#### ● ● ● **Fondations et société en crise : comment mobiliser toutes les ressources de la société civile en faveur du bien commun ?** | Salle Charles Mérieux

Entretien : **Corinne Lepage**

et **Francis Charhon**, Centre Français des Fonds et Fondations

### 13h-13h15 / Clôture

#### ● ● ● **La confiance, principal capital et ressource des fondations** | Salle Charles Mérieux

**Francis Charhon**, Centre Français des Fonds et Fondations

### 13h15-15h – Déjeuner

Le Centre Français des Fonds et Fondations tient à remercier chaleureusement :

Les partenaires qui l'ont accompagné dans le financement et la préparation de cette 8<sup>ème</sup> édition de l'Atelier des Fondations :



Et l'ensemble des fondations, fonds de dotation et experts qui ont contribué par leurs réflexions et propositions à la richesse de l'Atelier des Fondations.

● ● ● Plénières

● ● ● Ateliers de travail en petits groupes (faites votre choix parmi les ateliers proposés simultanément)

● ● ● Réunion d'un des cercles du CFF