

PATRIMOINE
YES-TU?
ATELIER
DES
FONDATIONS
2011

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 en France une forte culture philanthropique 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 et diversification. Il s'adresse à l'ensemble des acteurs du secteur convaincus que c'est de leur diversité que le secteur tire sa profonde richesse et capacité de contribution à la société.

L'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 interactives autour d'un thème commun.

Ont ainsi été traités ces dernières années :

2007

Temps et durée des fondations, enjeux, stratégies et incidences ?

2008

Périmètres et parties prenantes des fondations

2009

Défis et opportunités de l'évaluation pour les fondations

2010

Travailler ensemble : enjeux et perspectives

Pour en savoir plus
et consulter les comptes-rendus
des précédentes sessions :

[http://www.centre-francais-fondations.org/
evenements-formations/seminaires/atelier-
des-fondations](http://www.centre-francais-fondations.org/evenements-formations/seminaires/atelier-des-fondations)

SOMMAIRE

-
- 4 AVANT-PROPOS
Partageons nos réflexions sur la gestion patrimoniale des fonds et fondations
-
- 5 OUVERTURE
Introduction de l'Atelier 2011
-
- 7 PLÉNIÈRE I
Introduction à la notion de patrimoine
Un patrimoine génétique commun chez la plante et l'homme ?
-
- 10 PLÉNIÈRE II
État des lieux des pratiques de gestion financière des fondations
Présentation d'une étude réalisée par Amadeis en partenariat avec le CFF
-
- 18 ATELIER 1
Performance et quête de sens
Fait-on au mieux avec nos moyens ?
Comment mettre en cohérence nos placements et nos missions ?
-
- 29 ATELIER 2
Connaître et gérer son patrimoine immobilier et foncier
-
- 39 ATELIER 3
Culture et patrimoine :
quels schémas économiques pour les fonds et fondations quand mission et patrimoine se rejoignent ?
-
- 55 PLÉNIÈRE III
Le développement durable au cœur des fondations
-
- 62 ATELIER 4
Identifier, comprendre et gérer les facteurs de risque
-
- 72 ATELIER 5
Vos réseaux ont du prix !
Du capital sympathie au socle de légitimité de l'action
-
- 81 PLÉNIÈRE IV
Carte blanche à un artiste
« De quoi faire notre miel ? » *
-
- 82 ATELIER 6
Quelle stratégie d'investissement financier dans un contexte de crise sans précédent ?
Politique de prélèvement et pérennité de la dotation
-
- 92 ATELIER 7
La mémoire des organisations : un enjeu stratégique pour les fondations ?
-
- 101 ATELIER 8
Les ressources humaines de la fondation : un patrimoine dont l'importance est sous-estimée ?
-
- 111 PLÉNIÈRE V
Gestion patrimoniale des fonds / fondations : comment mettre en place les équipes et les outils adaptés pour une gouvernance équilibrée, engagée et responsable ?
-
- 118 ENTRETIEN
Cercle des fondations familiales ou d'initiative privée
***Serving a family foundation* ***
-
- 119 PLÉNIÈRE VI
Aller plus loin : quelles perspectives pour les fondations demain ?
-
- 125 PLÉNIÈRE VII
Fondations et société en crise : comment mobiliser toutes les ressources de la société civile en faveur du bien commun ?
-
- 129 CLÔTURE
La confiance, principal capital et ressource des fondations
-
- * Ces interventions n'ont pas fait l'objet d'un compte-rendu.

AVANT-PROPOS

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.

Éthique 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, un échange nourri et documenté et un partage d'expérience entre professionnels et experts des fondations. À cette fin le Centre¹ a créé un groupe de travail sur la gestion patrimoniale des fondations en partenariat avec Amadeis, PwC, la BPCE et l'ESSEC. Ce groupe de travail 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'AFTA² 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 confrontés. 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...

1. 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.

2. Membres du groupe :

Apprentis d'Auteuil ; AFM
Genethon ; ARC ; Institut Pasteur ;
FFSA ; FNOGEC ; IDEAS ; WWF.

OUVERTURE

Introduction de l'Atelier 2011

Béatrice de Durfort

Déléguée générale
du Centre Français
des Fonds et Fondations

Pour introduire cette nouvelle édition de l'Atelier des Fondations 2011, je tenais à remercier la Fondation Mérieux, qui a su faire de son patrimoine un don pour tous et notamment pour nous à l'occasion de ces trois jours d'atelier. Grâce à vous, participants et intervenants seront dans une configuration optimum pour réfléchir ensemble.

Cette nouvelle édition sera la 8^e édition de l'Atelier des Fondations. C'est pour tous un moment important, qui favorise les échanges, dans une atmosphère faite pour être décontractée et chaleureuse.

Le Centre Français des Fonds et Fondations essaye chaque année de balayer quelques réflexions de notre secteur, avec pour objectif de créer une culture commune. L'acte d'affectation de patrimoine à un projet d'intérêt général est le sujet que nous avons voulu creuser pendant ces trois jours.

L'objectif est d'analyser en profondeur ce qu'est le patrimoine, en essayant de ne pas se limiter à une vision strictement fonctionnelle, bien qu'elle nous préoccupe beaucoup dans une période de crise comme celle-ci et aussi en y ajoutant la question du sens. Comment faire de nos ressources un véritable patrimoine pour les fondations, pour la vie et les projets qu'elles mènent ? Il sera bien entendu également question de la gestion financière des patrimoines, et des patrimoines immobiliers. Je ne vais pas rentrer dans l'analyse du programme mais je voudrais vraiment inviter chacun d'entre vous à participer aux tables rondes et aux groupes de travail que nous avons organisés, en enrichissant les échanges de votre propre expérience.

Pour cette nouvelle édition, je souhaite attirer votre attention sur le contexte, qui est légèrement différent des années précédentes. Tout d'abord parce que nous sommes en situation de montée en force du Centre Français des Fonds et Fondations. Nous sommes à présent 200 adhérents, ce qui nous permet d'accroître notre capacité de représentation. Compte tenu des diverses menaces qui ont pesé sur le secteur, le CFF s'est à plusieurs reprises mobilisé au cours de l'année 2011 : l'ISF d'abord, puis les débats d'impôt sur revenus et la fiscalité des dons. Nous n'allons pas en discuter maintenant mais il est important de rappeler que c'est dans ce contexte là que nous souhaitons apporter cette réflexion.

Ces trois jours d'Atelier s'inscrivent dans le cadre d'un programme sur la Gestion Patrimoniale des fonds et fondations, monté par le Centre Français des Fonds et Fondations. Les raisons qui nous ont poussées à mettre en place ce programme sont multiples.

Premièrement, parce qu'il nous faut avoir les meilleurs outils tous ensemble pour arriver le mieux possible à servir l'intérêt général ; deuxièmement, parce que nous avons un certain nombre de questionnements qui arrivent du fait de l'ensemble des crises et qui nous interrogent sur nos pratiques, les perspectives dans lesquelles nous travaillons et les dynamiques de sens par lesquelles nous souhaitons les animer.

Nous souhaitons partager les bonnes pratiques, car 50 % de notre secteur, qui, je vous le rappelle, pèse 14.9 milliard d'euros (cf. étude de l'Observatoire de la Fondation de France et du CFF), a moins de dix ans et est donc relativement jeune. Il nous semble important que plus anciens et plus jeunes partagent les mêmes bonnes pratiques pour ne pas mettre à risque le secteur. Il nous faudra les capitaliser, ensemble, et en rendre compte le plus possible.

En bref, le programme *Gestion Patrimoniale* a été lancé en juin 2010 avec un groupe de fondations, membres du Centre Français des Fonds et Fondations. C'est un programme qui s'est élaboré comme un processus de travail collectif. À l'origine, c'est la Fondation pour la Mémoire de la Shoah qui a entraîné une réflexion sur la gestion patrimoniale et cela s'est structuré progressivement.

Notre objectif est de créer un corpus documentaire de référence, et de proposer un site Internet dédié à la gestion patrimoniale au sens large. Je vous encourage à regarder les travaux menés pendant ces trois jours comme des éléments contributifs au site Internet et aux éléments qu'il nous faudra enrichir pour vraiment apporter à l'ensemble des praticiens, les réflexions nécessaires. L'Atelier des Fondations est un des éléments parmi cette chaîne de réflexion sur le patrimoine des fondations et nous aurons l'occasion de monter des réunions à Paris ou en province en 2012 et 2013.

Le site Internet dédié à la gestion patrimoine va être totalement corrélé au site du CFF. Il réunira tous les aspects patrimoniaux. Nous pensons pouvoir le mettre en œuvre d'ici cinq mois y compris avec les comptes rendus des Ateliers des Fondations.

Le comité de pilotage de ce groupe n'est pas un groupe fermé. Vous avez pu voir en effet que nous avons travaillé sur des thèmes divers où nous avons souhaité intégrer des groupes d'experts spécialisés sur chaque thématique. Pour l'instant, nous avons commencé avec la notion de base qu'est la gestion financière.

Les structures qui font parties du Comité de pilotage sont les suivantes :

- Apprentis d'Auteuil ;
- la Fondation Arp ;
- la Fondation Bettencourt-Schueller ;
- la Fondation Campus Condorcet ;
- la Fondation pour la Mémoire de La Shoah ;
- la Fondation pour la Recherche Médicale ;

- la Fondation Mérieux ;
- le Fonds de dotation du Musée du Louvre ;
- l'Institut Curie ;
- l'Institut Pasteur ;
- la Fondation de la Maison de la Chasse et de la Nature ;
- PhiTrust ;
- le Comité de la Charte ;
- l'ESSEC ;
- IDEAS ;
- France Générosités et
- l'Institut Français des Administrateurs.

Nous sommes donc un contexte d'échange avec ceux qui sont en mesure de nous donner des éclairages.

Je tiens surtout à remercier aujourd'hui nos partenaires qui nous accompagnent en nous communiquant leurs réflexions et leur expertise sur ce projet mais aussi en nous apportant leur soutien financier.

Amadeis, cabinet de conseil en investissement, représenté par Alexandre Lengereau, qui vous présentera lors de ces trois jours une étude intitulée « État des lieux des pratiques de gestion financière ».

Le Groupe BPCE et le Crédit Foncier qui nous accompagnent dans ce sujet. C'est vraiment important puisque l'idée de ce projet est d'apporter un outil de référence, mais surtout un outil vivant qui soit mis à jour régulièrement. Le CFF a donc besoin de vous !

PricewaterhouseCoopers, partenaire avec qui nous sommes très heureux de collaborer sur ce nouveau projet.

L'institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social de l'ESSEC, et notamment Anne-Claire Pache. Ce partenariat est important car il va nous permettre de collaborer avec le milieu universitaire.

Enfin, Je voulais également remercier les quelques amis étrangers qui sont également venus.

Nous sommes très heureux de les accueillir :

- **Lissa Widoff**, Robert and Patricia Switzer Foundation ;
- **Donzelina Barroso**, Rockefeller Philanthropy Advisors ;
- **Stephen Pittam**, Joseph Rowntree Charitable Trust et
- **Nicolas Borsinger**, Fondation Pro Victimis.

Merci d'être avec nous. Vous êtes les bienvenus !

Voilà les quelques éléments que je voulais partager avec vous. Je vous remercie et je vous souhaite à tous trois très belles journées d'échange.

PLÉNIÈRE I

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

Dan Sprinceana

Président de l'Association
La Cité de l'Arbre

Christian Dumas*

Professeur à l'École normale
supérieure (ENS) de Lyon et
Membre de l'Académie des sciences,
Institut de France

* L'intervention de
M. Christian Dumas
n'a pas fait l'objet
d'un compte-rendu.

Dan Sprinceana,

Président de l'Association

*La Cité de l'Arbre***Bonjour à tous et à toutes,**

Je tenais tout d'abord à vous remercier pour cette aimable invitation. Je suis ravi de voir une telle assistance. Je vais vous parler très rapidement de ce projet qu'est *la Cité de l'Arbre*. Il existait déjà une Cité des Sciences, une autre de la Mer, de la Musique, de l'Espace et maintenant il y aura... une Cité consacrée à l'Arbre et à son environnement.

Qu'est-ce que la *Cité de l'Arbre* ?

C'est un complexe sur 8 à 10 000 m², sur 5 à 6 bâtiments, qui va s'installer dans la baie du Mont-Saint-Michel, à cinq kilomètres d'Avranches. Nous avons choisi ce site environnemental par excellence, classé au patrimoine de l'UNESCO, la Baie est certainement l'écrin idéal pour l'implantation d'un tel projet qui s'inscrit dans la vocation touristique (4 millions de visiteurs/an) de ce territoire par ailleurs très riche en bocage. Et le hasard nous mène à rendre un petit hommage à la grande forêt de Scissy ou *forêt de Quokelunde*, forêt mythique qui aurait existé dans la baie du mont Saint-Michel détruite et engloutie par les eaux liés au raz de marée de mars 709.

Le but de la création de *la Cité de l'Arbre* est de sensibiliser le public à ce patrimoine vital que constituent les arbres, à cet équilibre entre les activités humaines et les forêts, à ce mode de vie respectueux indispensable à l'existence même vers un développement durable.

Mieux comprendre cette richesse inépuisable, pour mieux la protéger !

Approche botanique, découverte et reconnaissance des espèces, description de l'écosystème forestier, **compréhension du rôle capital que jouent les arbres dans l'écologie et l'économie**, enjeux environnementaux liés aux forêts, enjeux de l'industrie et de l'artisanat du bois, projection dans l'avenir des métiers et formations du bois...

Toutes les approches en seront faites (économiques, environnementales et sociales), l'arbre étant l'un des facteurs essentiels du développement durable.

Le maître mot de la conception : « *s'émerveiller et s'amuser en apprenant* » ! Faire comprendre aux visiteurs ce qu'est un arbre, à quoi il sert, ce que l'on en fait...

Le modèle choisi est un mélange entre le Palais de la Découverte, la Cité des Sciences, pour la partie scientifique et pédagogique, et le Futuroscope, pour la partie « magique »... tout ceci adapté à l'arbre, à la forêt, au bois (expérimentation, activités ludiques, spectacles passionnants...).

Pour vous décrire très rapidement le projet, nous avons à cœur de tout traiter sur l'arbre : l'arbre dans son rapport à l'écosystème forestier, à l'homme, aux paysages, à l'histoire; aborder les questions de la protection et la bonne utilisation et entretien des forêts, son rapport au climat, aux catastrophes naturelles, aux énergies et à l'industrie. Nous souhaitons que le visiteur ressente des émotions, sente des odeurs, entende des bruits, se « promène » à l'intérieur de l'arbre... Des ateliers permettront aux visiteurs de découvrir ce qu'est l'artisanat du bois, quels sont les métiers et quels sont les formations proposés autour du bois et de la création artistique.

Une grande place est donnée aux ressources. La *Cité de l'Arbre* sera un lieu de documentation et d'information qui permettra aux journalistes, aux étudiants, aux spécialistes comme aux amateurs, de venir chercher des informations sur le sujet. Une salle des ressources et une librairie co-existeront au sein de *la Cité de l'Arbre*.

Nous avons fait le choix également de créer un lieu d'expositions temporaires sur l'arbre et de valoriser la création artistique autour du bois (sculpture, peintures, photos...).

À la fin du parcours, le visiteur passera par une pièce sténographiée spécifiquement où les gens pourront raconter des histoires et définir leurs liens avec les arbres et la forêt.

Le sujet étant très vaste, depuis deux années, un comité scientifique national (Universcience, Muséum National d'Histoire Naturelle, INRA, Académie de Sciences, ONF, Académie d'Agriculture de France, Compagnons du devoir et de Tour de France, CNPF, FPF...) et une équipe opérationnelle se sont constitués pour développer cette création dédiée à l'éducation à l'environnement.

Pour quel public ? La *Cité de l'Arbre* cherche à attirer un très large public : le grand public, les écoliers, les collégiens, lycéens (le site est à la frontière de 4 départements), les étudiants spécialisés et les professionnels.

Quelques chiffres

Le budget d'investissement, 7 M€, hors construction des bâtiments et des VRD (à la charge de la Communauté de communes de Brécey et de la SEM, SEENERGIE) pour les trois ans à venir est composé de crédits, subventions françaises et européennes, mécénat, sponsoring... en numéraire, en nature ou en compétences. Financement réparti comme suit : 50 % des fonds européens (FEDER, FSE...), 10 % des fonds publics français (département, région, État...), 30-40 % des fonds privés et associatifs, 0-10 % crédits bancaires.

Certaines entreprises et fondations étudient en ce moment un projet de partenariat, et avec d'autres, nous sommes en passe de concrétiser des accords. Le financement des fonds privés est en train de répondre aux prévisions du budget. Mais nous continuons à chercher chaque petite racine pour participer à l'épanouissement d'un arbre !

À partir de 2016-2017 la *Cité de l'Arbre* fonctionnera en autofinancement :

- emplois directs prévus :
environ 50 embauches sur 2012-2014 ;
- visiteurs prévus :
250 000/an à partir de 2016.

L'association *La Cité de l'Arbre* est dans la perspective de devenir en 2014-2015 une fondation de plein droit ou association d'utilité publique. L'idée principale de notre démarche est vraiment de prendre conscience que l'arbre est un patrimoine de l'humanité. Pas uniquement nécessaire à l'homme mais aussi à la planète... et par conséquent à la vie-même. C'est donc du « patrimoine planétaire ».

Lorsqu'on dit patrimoine, on entend aussi transmission... Est-ce que le système végétal peut transmettre son patrimoine ? J'invite **M. Christian Dumas***, membre de l'Académie des sciences de l'Institut de France, professeur à l'École normale supérieure (ENS) de Lyon à nous développer la partie scientifique de ce processus de « communication végétale ». Je vous remercie beaucoup pour l'attention que vous m'avez accordée.

* L'intervention de M. Christian Dumas n'a pas fait l'objet d'un compte-rendu.

PLÉNIÈRE II

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

Alexandre Lengereau
Président d'Amadeis

Objectifs et méthodologie

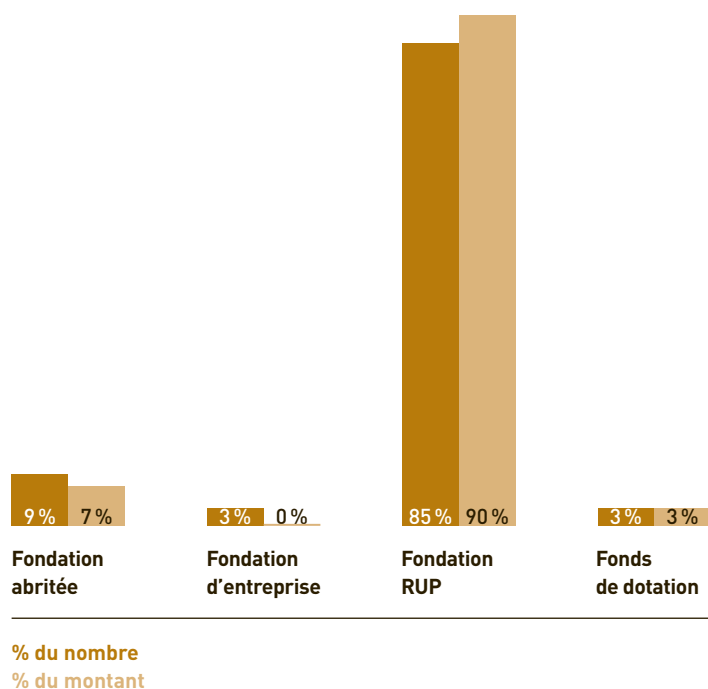
Cette étude a pour objectif d'identifier et de comparer les pratiques des fondations et fonds de dotation. Les informations ont été collectées en novembre 2011 au moyen d'un questionnaire. Je vais vous en restituer la consolidation sous forme de graphiques et de tableaux. D'autres ateliers seront organisés ces prochains jours pour approfondir certains sujets que j'évoquerai rapidement.

Panel de l'enquête

Une centaine de fondations et fonds de dotation ont été sollicitées pour participer à cette enquête et 34 d'entre eux ont accepté de le faire :

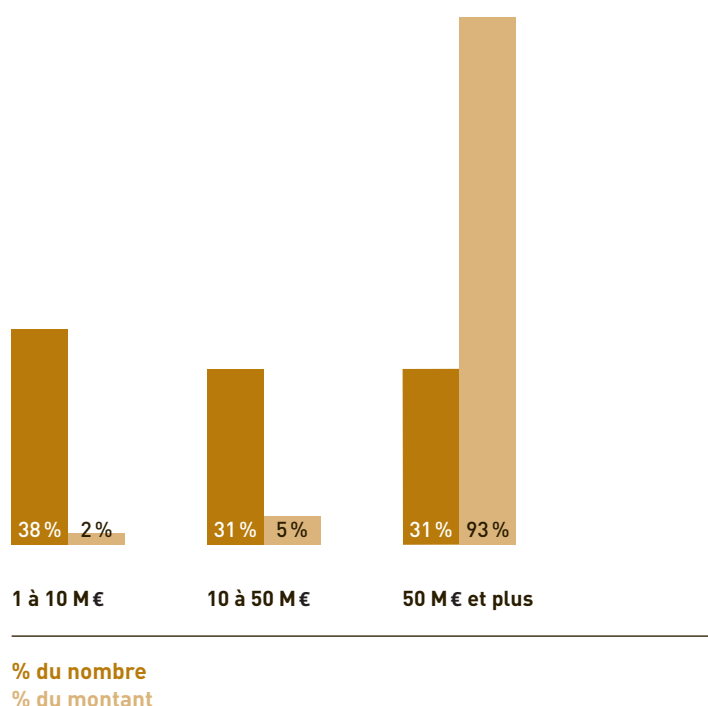
- Fondation Adrienne et Pierre Sommer ;
- Fondation Angladon - Dubrujeaud ;
- Fondation Arts et Métiers ;
- Fondation Caritas France ;
- Fondation Chirac ;
- Fondation Claude Pompidou ;
- Fondation de France ;
- Fondation de l'Ecole Polytechnique ;
- Fondation de Wendel ;
- Fondation Entreprise Réussite Scolaire ;
- Fondation Française de l'Ordre de Malte ;
- Fondation Georges Besse ;
- Fondation Hans Hartung et Anna Eva Bergman ;
- Fondation HEC ;
- Fondation INSEAD ;
- Fondation Jérôme Lejeune ;
- Fondation J-M Bruneau ;
- Fondation Culture & Diversité ;
- Fondation Mérieux ;
- Fondation Napoléon ;
- Fondation Paul Parquet ;
- Fondation Pierre Bergé - Yves Saint Laurent ;
- Fondation pour la Mémoire de la Shoah ;
- Fondation pour la Nature et l'Homme ;
- Fondation pour la Protection des habitats de la faune sauvage ;
- Fondation pour la Recherche Médicale ;
- Fondation Raoul Follereau ;
- Fondation Rhône Alpes Futur ;
- Fondation scientifique de Lyon et du Sud-Est ;
- Fondation Xavier Bernard ;
- Fonds de Dotation du Musée du Louvre ;
- Institut des Hautes Etudes Scientifiques ;
- Institut Curie ;
- Institut Pasteur.

Composition des répondants par statut juridique, en nombre et en montant



- Le panel, essentiellement composé de fondations reconnues d'utilité publique, représente un montant total de 3,7 milliards d'actifs.
- Les fonds de dotations, créés plus récemment, ne représentent que 3 % de l'échantillon (en nombre et en montant d'actifs).

Répartition des répondants selon leurs réserves financières, en nombre et en montant

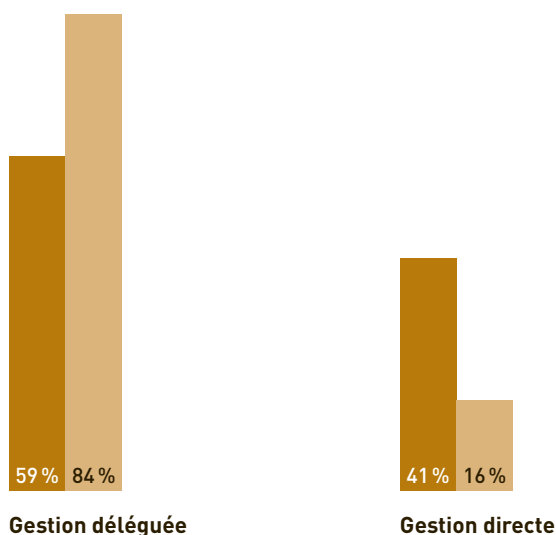


- En termes de **nombre** de participants, le panel est réparti en 3 tiers équivalents sur les 3 tranches d'actifs.
- En termes de **montant** d'actifs, la catégorie « 50 M€ et plus » représente 93 % du panel, les 3 fondations les plus importantes concentrant **2,7 Mds€** d'actifs.

Résultats détaillés

Organisation et gouvernance

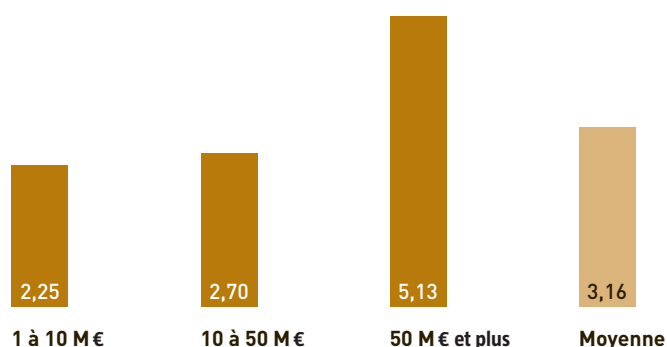
Part des actifs dont vous déléguez la gestion
(mandats, OPCVM, contrats de capitalisation)
et part des actifs gérés en direct
(titres vifs et placements bancaires)



Moyenne équipondérée
Moyenne pondérée par les actifs

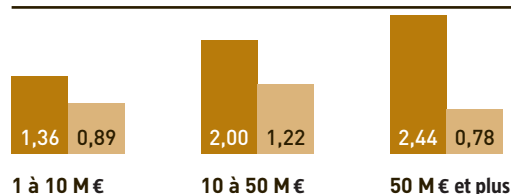
- Les répondants délèguent l'essentiel de leur gestion financière à des établissements financiers, la plupart d'entre eux ne disposant pas des ressources ou des moyens en interne pour sélectionner directement des titres (actions ou obligations).
- Toutefois, le développement récent des produits bancaires (de type comptes ou dépôts à terme) tend à faire augmenter la part de la gestion directe.
- Notons que pour certains, le fait de sélectionner eux-mêmes des OPCVM ouverts au public correspond à une gestion directe, les fonds étant considérés par les répondants comme des titres « traditionnels ».

Nombre de prestataires financiers avec lesquels vous travaillez ? (banques et sociétés de gestion)



- Logiquement, le nombre de prestataires augmente avec le montant des actifs.
- En moyenne, le panel opère avec 3,16 prestataires financiers.
- La plupart des répondants ne sont pas entrés dans le détail de leur portefeuille et ont considéré que les gestionnaires des OPCVM ouverts ne sont pas directement leurs prestataires financiers au sens habituel du terme.

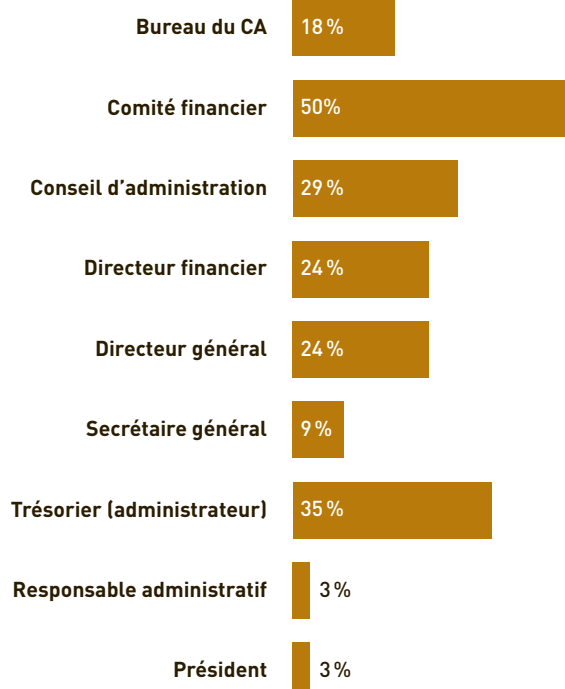
Nombre de personnes en interne en charge de la gestion financière ?



Nombre de personnes en charge de la comptabilité

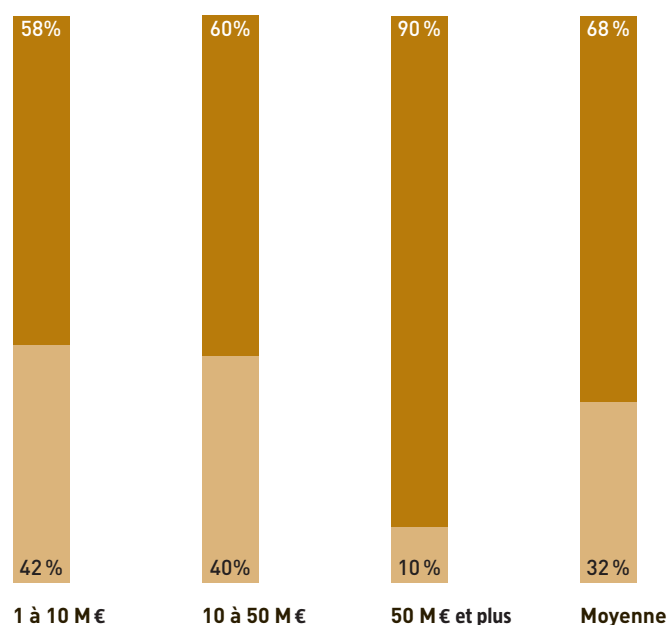
- Les ressources internes allouées à la gestion financière sont proportionnelles au montant des actifs.
- En moyenne, 2 personnes sont chargées de la gestion financière dont 1 pour la comptabilité. Il n'est toutefois pas précisé si ces personnes interviennent à plein temps sur cette fonction.

À qui incombe la responsabilité des principales décisions en matière de gestion financière ? (Plusieurs réponses possibles).



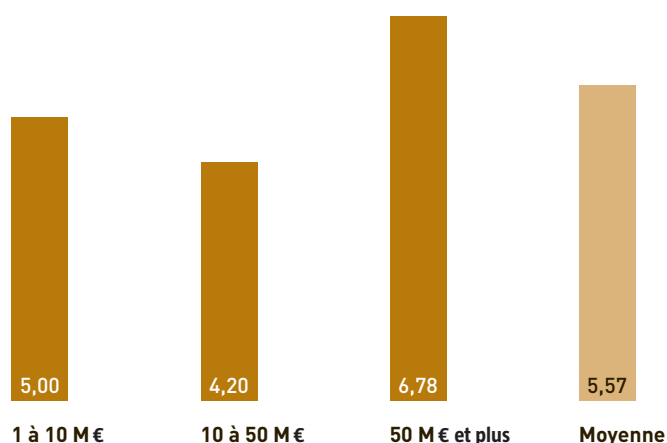
- Dans 1 structure sur 2, le comité financier participe aux décisions de gestion. Dans 15 % des cas (5 structures sur 34), le comité financier est même le seul décisionnaire.
- Le trésorier, en tant qu'administrateur, est le deuxième intervenant le plus cité.
- Au total, ce graphique montre une grande hétérogénéité en matière d'organisation.

Avez-vous mis en place un comité financier ? (Oui / Non)

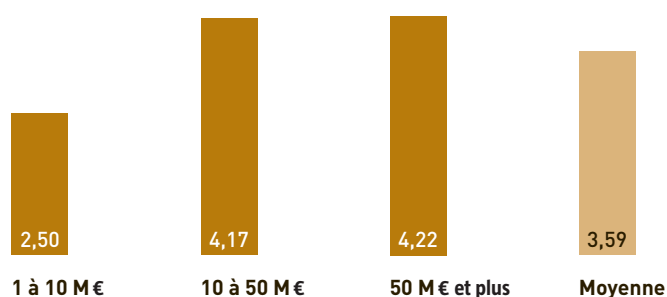


- Les 2/3 des structures ont mis en place un comité financier.
- Plus les actifs financiers sont importants, plus la collégialité est grande.
- À l'inverse, pour les petites structures, les décisions sont souvent prises individuellement (principalement par le trésorier).

Combien votre comité financier compte-t-il de membres ?

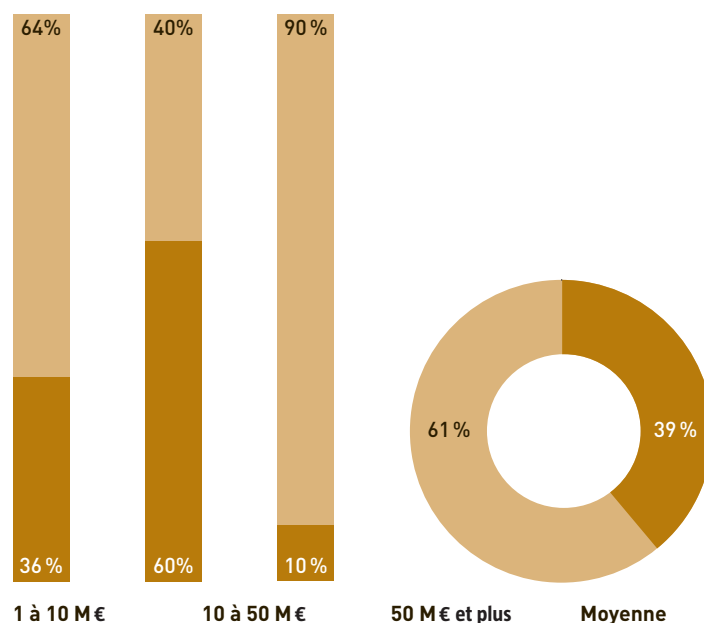


À quelle fréquence se réunit-il ? (nombre de réunions/an)



- Les graphiques montrent que la collégialité est plus importante en fonction de la taille des portefeuilles financiers.
- Cette collégialité constitue une force en matière de gouvernance mais elle peut aussi être source de faiblesse et de manque de réactivité dans un contexte de très forte volatilité des marchés.

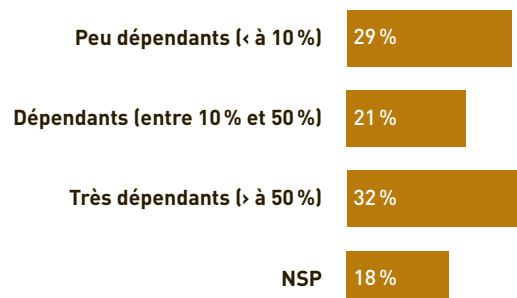
Avez-vous recours à un conseil extérieur en matière de gestion financière ? (Oui / Non)



- Le recours à un conseil extérieur est généralisé au sein des structures de plus de 50 M€.

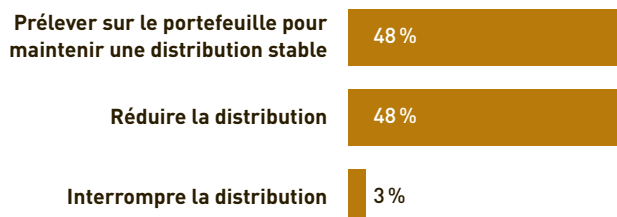
Gestion budgétaire, financière et comptable

En moyenne, quelle part vos produits financiers (plus-values réalisées et revenus) représentent-ils dans le total de vos produits annuels ?



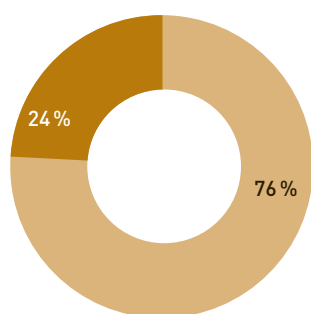
- Les profils sont très hétérogènes entre les structures pour lesquelles les produits financiers contribuent à moins de 10 % des produits annuels (29 % du panel) et celles (1/3 du panel) pour qui, au contraire, ces produits financiers sont essentiels (plus de 50 % des produits annuels).
- Cette dépendance doit être rapprochée des allocations d'actifs retenues par ces structures et leur capacité à interrompre leur action en cas de mauvaises années.

Dans les mauvaises années, vous préférez :
(performances négatives)



- Le panel est également réparti entre les structures qui privilégient une stabilité de leur action et celles qui souhaitent préserver (voire pérenniser) leur portefeuille financier.

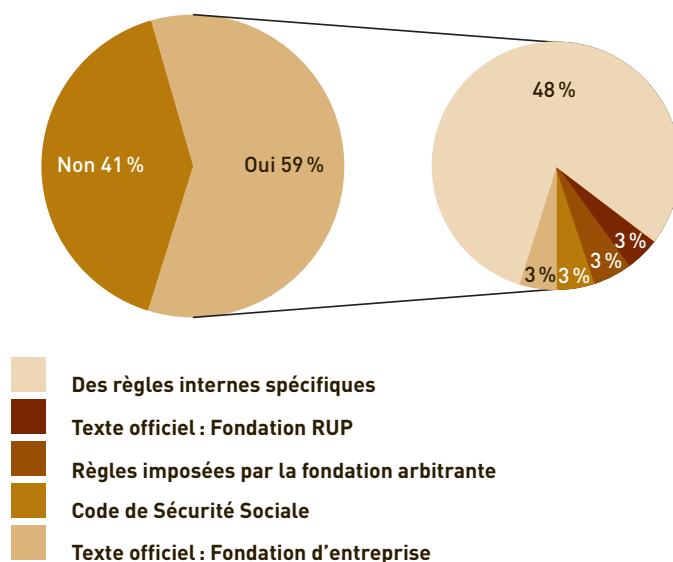
Intégrez-vous des considérations comptables dans vos décisions de gestion ? (Oui / Non)



- 76 % des répondants privilégient la gestion financière par rapport à l'affichage comptable (les moins-values latentes étant, dans tous les cas, prises en compte dans le résultat de l'exercice).
- À l'inverse, 24 % préfèrent, pour des raisons de communication, ne pas céder un actif en moins-values et ainsi ne pas afficher de pertes dans les comptes annuels.

Environnement juridique

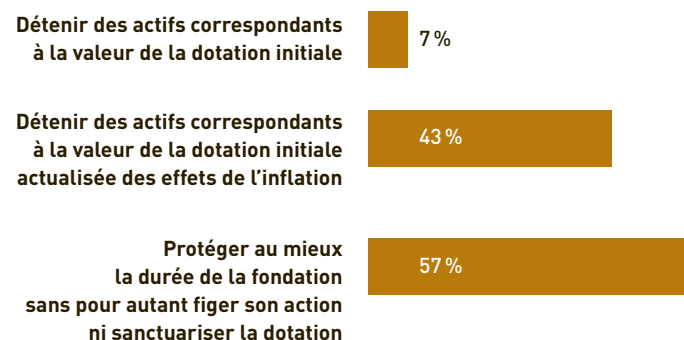
Vos placements financiers sont-ils contraints ou encadrés par des règles ? Si oui, de quels types de règles s'agit-il ? (plusieurs réponses possibles)



- La réglementation concernant les placements financiers des fondations et des fonds de dotation étant très peu contraignante (absence de quotas et liste très large d'investissements autorisés), 41 % « profitent » de cette liberté.
- La plupart des contraintes identifiées sont issues de règles internes (charte de gestion financière, règlement financier, guide de gouvernance...).

Votre structure est-elle pérenne ?

Si oui, considérez-vous que la pérennité nécessite de :

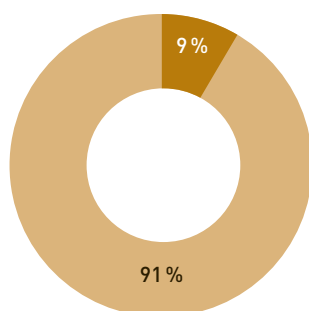


- Toutes se sont déclarées pérennes. Même l'unique fondation d'entreprise du panel, ayant une durée de vie statutaire de 5 ans, a la volonté de pérenniser son action.

- Compte tenu de l'absence de règles précises, la notion de pérennité est appréciée avec plus ou moins de rigueur : 43 % des structures ont une vision conservatrice en intégrant l'inflation tandis que 57 % déclarent ne pas vouloir sanctuariser son capital.

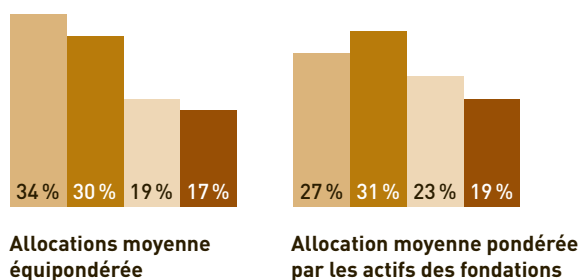
Allocation d'actifs

Disposez-vous d'un reporting permettant d'avoir une vision globale de votre allocation d'actifs ? (Oui / Non)



- Seules 3 structures ne disposent pas d'un reporting permettant de suivre leur allocation d'actifs soit parce qu'elles ne consolident pas les différentes composantes de leur portefeuille, soit parce qu'elles délèguent entièrement les choix d'allocation à un gestionnaire.

Quelle est votre allocation d'actifs actuelle ?

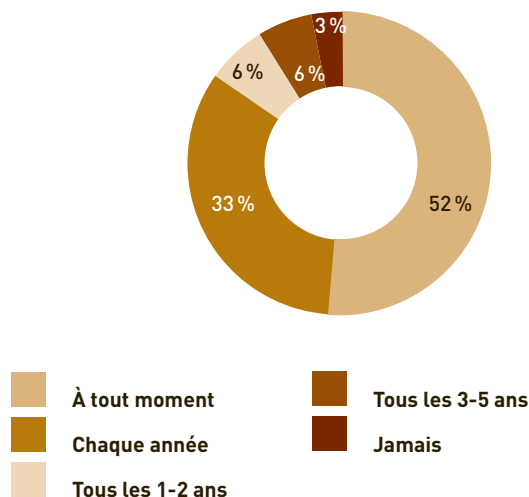


Monétaire
 Obligations
 Actions
 Autres

- L'exposition moyenne aux actions est comprise entre 19 % et 23 %.
- La différence entre les deux méthodes de calcul montre que les structures les plus importantes en termes d'actifs ont une allocation plus risquée.

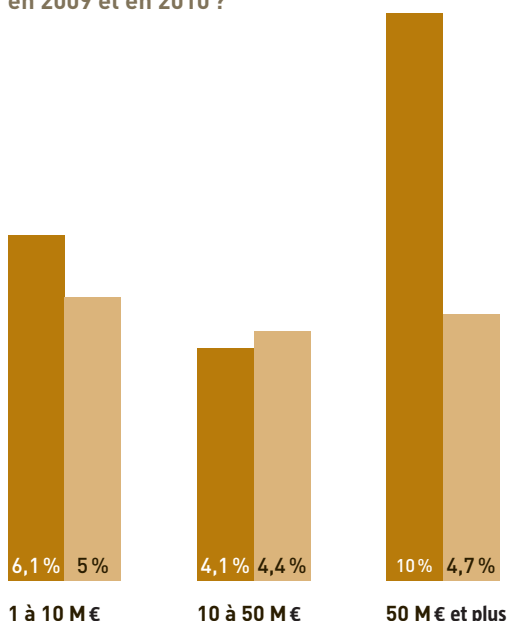
- Les performances des différentes classes d'actifs en ce début d'année 2011 laissent présager une performance, en moyenne, négative en fin d'année.

À quelle fréquence remettez-vous en cause votre allocation d'actifs ?



- Compte tenu du contexte très volatil sur les marchés financiers, 52 % se déclarent prêts à remettre en cause, à tout moment, son allocation d'actifs.
- Cette réactivité est désormais de mise chez la plupart des investisseurs, les modèles d'allocation d'actifs traditionnels (à 3-5 ans) ayant été largement remis en cause après la crise de 2008.

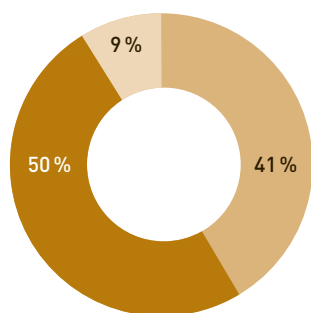
Quelle a été la performance globale de votre portefeuille en 2009 et en 2010 ?



Performance moyenne 2009
 Performance moyenne 2010

- Seuls 75 % ont répondu à cette question. Il s'agit de deux bonnes années en termes de performances après la « purge » de 2008.
- Pour 2009, on observe une grande disparité en fonction de la taille des structures. Rappelons que 2009 a été particulièrement complexe en terme d'allocation d'actifs, avec un très fort rebond à compter de mars sur les actions (+30 %) et sur les obligations d'entreprises (+15 %).
- En 2010, les résultats sont plus homogènes (+4,65 % en moyenne).
- Cette question ne concerne pas seulement l'investissement « socialement responsable » (ISR) mais, plus globalement, la cohérence entre les missions de la fondation / fonds de dotation et ses investissements financiers (*mission related investments* ou « MRI »).
- 59 % des répondants intègrent, pour tout ou partie de la gestion de leurs actifs, des critères extra-financiers en relation avec la mission de leur fondation.
- 41 % jugent ce type de démarche peu appropriée.

Vos placements financiers sont-ils réalisés en cohérence avec les missions de votre fondation / fonds de dotation ?



- Non, la gestion financière et les missions sont des sujets distincts
- Oui, en partie
- Oui, en totalité

En guise de conclusion générale, nous constatons une professionnalisation croissante des fondations et fonds de dotation en matière de gestion financière. Il serait d'ailleurs intéressant de réitérer cette enquête sur plusieurs années et ainsi d'identifier des tendances.

Je reste bien sûr à votre disposition si vous souhaitez de plus amples informations.

ATELIER 1

Performance et quête de sens

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

Modérateur

Gaspard Verdier

Consultant indépendant
Modérateur de l'atelier
ouvre et présente
les intervenants

Témoignages

Olivier de Guerre

Président du Fonds
de dotation PhiTrust
A pour mission de financer et
d'accompagner tout projet
d'entrepreneuriat à dimension
sociale porté par des
associations ou tout autre
organisme sans but lucratif.

Ce fonds de dotation vient
compléter la structure
PhiTrust Partenaires,
une société d'investissement
dédiée au financement
et à l'accompagnement
de PME solidaires.

Frédéric Gilliot

Directeur Entreprises
et Institutionnels de Natixis
Asset Management

C'est l'un des principaux
gestionnaires d'actifs en Europe,
expert en investissements
socialement responsables.

Régis Longlade

Directeur des Investissements
de AGICAM, société de gestion
d'actifs d'AG2R-La Mondiale.

Ce groupe est l'un des principaux
acteurs de l'investissement
socialement responsable avec
1 milliard d'euros d'encours
sur des expériences concrètes
d'accompagnement de
fondations.

Guillaume Taylor

Président de Quadia S.A.
Impact France

Société de gestion de fortune
et d'actifs concentrée sur
des investissements
à forte valeur ajoutée sociale
et environnementale.

Description par les intervenants de leurs activités

Gaspard Verdier

Gaspard Verdier rappelle que l'acte fondateur de toute démarche philanthropique est l'affectation d'un patrimoine à une mission d'intérêt général. Le modèle traditionnel d'investissement obéit à une logique de performance financière, et ce afin de maximiser les moyens mis au service de la mission. On peut donc s'interroger sur la compatibilité entre cette logique de rentabilité, quel que soit le type de placements et de produits utilisés, et la démarche philanthropique.

Il demande à chaque intervenant de dessiner les grandes lignes de l'action de leurs sociétés et fonds d'investissement dans le cadre de cette quête de sens.

Olivier de Guerre

Créée à Paris en 2003, PhiTrust est une société de gestion d'actifs. Elle s'est donnée pour objectif de lier performance et quête de sens. Plusieurs initiatives ont vu le jour.

- La création, sur les marchés cotés, de SICAV investies en actions françaises et européennes

Nous privilégions en effet la proximité, le dialogue avec les dirigeants des entreprises, en particulier lorsque leurs choix ne coïncident pas avec les nôtres. Nous participons aux assemblées générales, demandons aux actionnaires de prendre position sur des questions qui touchent à leurs droits : l'organisation des conseils d'administration, la rémunération des dirigeants, les problèmes environnementaux occasionnés, etc. Nous considérons qu'en tant qu'investisseurs, bien que minoritaires, notre responsabilité est de discuter avec les sociétés dans lesquelles nous investissons, afin de susciter une gestion en ligne avec ce que nous souhaitons.

- La création d'une petite fondation, devenue par la suite un fonds de dotation, pour le financement et l'accompagnement de projets portés par des organismes ou des fondations à mission sociale forte.

Et parce que ces organismes et fondations n'arrivaient pas à se financer ni à se développer, une **société d'investissement, PhiTrust Partenaire**, a été créée. Elle fonctionne selon un modèle hybride : nous étudions les projets portés par des associations, ou par des entreprises sociales, liées à l'insertion par l'emploi, au handicap, au logement social, à la micro-finance ou micro-assurances. Ces projets ont besoin d'accompagnement, et souvent de financements capital / dettes et / ou de dons sous forme de subventions. Un **groupe** a été créé, qui réunit une quinzaine d'actionnaires, de financeurs qui sont pour la plupart d'anciens dirigeants d'entreprises et des financiers. Ils entrent dans les conseils d'administration des bureaux et des comités stratégiques des associations, et les accompagnent dans leur développement, leurs procurant ainsi des moyens, des réseaux, une expertise pour le développement et le succès de leurs projets.

Régis Longlade

AG2R-La Mondiale, et plus particulièrement la société de gestion d'actifs AGICAM, gère une grande partie des réserves des institutions du groupe. Ce groupe étant un assureur de personnes, il s'ancre, bien sûr, dans les métiers de la protection sociale. Nous regroupons plusieurs fondations pour lesquelles, effectivement, nous avons développé un certain nombre de solutions ou de réponses à la question posée par cet atelier. Peut-être aurait-il fallu, d'ailleurs, utiliser le pluriel pour « performance », car il s'agit ici aussi bien de performances financières que de performances sociales ou environnementales. Dès la fin des années 1990, le groupe AG2R- La Mondiale s'est efforcé de répondre à cette question et de concilier la recherche de la performance avec ses responsabilités d'investisseur institutionnel évoluant dans le secteur de la protection sociale. Souhaitant être nous-mêmes responsables et raisonnables, nous avons bâti une méthodologie qui permet de traduire nos propres enjeux et valeurs en tant que groupe en critères d'investissements. Etant assureurs, nous avons bien sûr des réserves importantes, AGICAM gère 14 milliards d'euros dont plus de 10% sont aujourd'hui investis dans des supports qui intègrent des critères extra-financiers.

Frédéric Gilliot

Je travaille chez Natixis Asset Management, filiale de gestion de la Caisse d'Épargne. Nous gérons, pour un ensemble de réseaux, 300 milliards d'euros environ dont une dizaine de milliards sous forme d'ISR.

Notre démarche de gestion solidaire remonte à plus de 25 ans, et notre approche de la gestion responsable ou ISR est quadruple :

- nous proposons une gamme très large de fonds dits ESG [acronyme qui renvoie à « Environnemental - Social / Sociétal - Gouvernance »] ;
- une offre thématique de fonds adaptés à des enjeux directement liés à l'environnement ;
- un fonds d'engagement actionnarial ;
- enfin, nous proposons une gestion dédiée pour répondre aux attentes plus spécifiques de certains gros investisseurs institutionnels.

Concernant la thématique de la performance, nous ne recherchons pas une performance financière supérieure aux gestions classiques ; à nos yeux, obtenir un niveau de performance comparable est déjà un exploit dans la mesure où l'univers d'investissement est plus restreint. Le surcroît de performance se manifeste en revanche dans les domaines sociaux, environnementaux et de gouvernance.

Guillaume Taylor

Je travaille pour Quadia, basée à Genève. C'est une société de gestion de fortune spécialisée dans l'*impact investing*. Nous diversifions les investissements à travers toutes les classes d'actifs traditionnels, cela va de la gestion de liquidités à la *project finance*, à l'immobilier vert et aux matières premières, en passant par de la dette à court terme, à moyen terme, la *private equity*, les *venture investments*.

L'*impact investing* n'est pas une classe d'actifs, c'est une philosophie d'investissement qui prend en compte les aspects environnementaux et les aspects sociaux, et qui peut s'appliquer à toutes les classes d'actifs. Nous gérons aujourd'hui une vingtaine d'investissements qui vont de la technologie environnementale à la micro-finance en passant par l'évolution des friches industrielles, l'immobilier vert et des sociétés d'investissement traitant de l'aide aux personnes les plus défavorisées. La plupart de ces investissements se situent en dehors des marchés traditionnels.

Témoignages des intervenants

Gaspard Verdier

Gaspard Verdier demande à chaque intervenant ce que signifie pour lui aligner « performance et quête de sens ».

Olivier de Guerre

Il y a quatre ans, je tentais d'expliquer ce que je faisais dans une école parisienne. Un élève de première ES m'a demandé : « Monsieur de Guerre, je ne comprends pas ce que vous faites. L'entreprise c'est fait pour faire du fric. » Effectivement, dans les manuels de première ES, le but des entreprises est de faire de l'argent ; mais il s'agit aussi de fabriquer un produit, ou de rendre un service – et donc de gagner de l'argent parce que le produit, ou le service, sont bons.

Ce type d'interrogation a été à l'origine de la création de PhiTrust. En effet, les marchés financiers, les *hedge funds*, tout ce que nous avons connu depuis une vingtaine d'années vont dans le sens de la rentabilité maximum et nous avons oublié le sens réel des entreprises, oublié qu'il y avait des hommes derrière tout cela et transformé l'acte d'investissement en un acte de pur *trading*. Nous sommes tous devenus, sans le vouloir, des traders. Nous recherchons une performance financière immédiate, ou annuelle. En fin d'année, on regarde les résultats, on compare avec les autres, on essaye d'avoir la performance la plus élevée par rapport aux objectifs et en fonction du risque pris. Je pense que cette logique, qui était compréhensible et que moi-même j'ai beaucoup développée (j'ai commencé dans les *hedge funds*) a atteint sa limite.

Nous sommes allés si loin qu'on en a oublié que :

- derrière les entreprises il y a des stratégies, des hommes, des impacts et des conséquences ; qu'un investissement ne se construit pas simplement sur trois jours mais à beaucoup plus long terme ;
- la question de la liquidité est importante mais ne doit pas se faire au détriment d'une vision à moyen et long terme ;
- et surtout que le système est tellement structuré, morcelé, par une série d'acteurs qui ont tous construit, comme ils le pouvaient, des stratégies pour répondre aux urgences ;

- notamment avec l'accélération de la technologie qui a rendu l'information difficilement disponible ;
- nous nous retrouvons aujourd'hui dans des stratégies qui sont quasiment toutes de court terme.

PhiTrust a développé une stratégie d'engagement actionnarial. Nous avons investi dans 80 entreprises en France et en Europe ; nous rencontrons entre 50 et 60 Présidents-Directeurs Généraux des grandes multinationales européennes. Tous considèrent qu'ils « n'ont plus d'actionnaires », car tout le monde est dans une logique de court terme. Nous essayons au contraire de reconstruire le dialogue, de réexpliquer les problématiques liées aux marchés financiers. En fait, les actionnaires sont toujours là, mais les produits financiers sont devenus tellement sophistiqués que cela donne l'impression que les actionnaires ont disparu. Si l'on montre aux dirigeants les problèmes sociaux, environnementaux, etc., ils évoluent ; et même si nous n'obtenons pas leur attention au début, si l'on revient avec eux sur ces problèmes ils finissent par écouter. Aussi bien les grandes que les petites entreprises sont prêtes à évoluer dans le monde actuel et sont très conscientes des enjeux. Nous avons un rôle important à jouer en qualité d'investisseurs.

Je crois qu'il faut recréer le lien entre l'investisseur et l'entreprise, c'est ce qui nous a d'abord motivés. Les investisseurs qui cherchent à donner un sens à leur investissement peuvent le trouver en sélectionnant des entreprises qui répondent à leurs objectifs et, en cas de désaccord, en allant discuter avec elles ou en chargeant leurs gérants de cette tâche. On peut noter une évolution récente : l'ONU a monté des programmes d'investissements responsables, dans lesquels s'engagent des entreprises et des dirigeants. Par cette dynamique, on cherche à recréer des liens qui avaient disparu. Ces opérations d'impact *investing* redonnent un sens à l'investissement.

Nous avons la même démarche vis-à-vis d'entreprises sociales non cotées. Nous nous sommes aperçus que beaucoup d'entreprises qui répondaient à des missions sociales étaient inconnues du grand public. Et même si elles font de 10 à 100 millions d'euros de chiffres d'affaires en France, mais aussi en Amérique latine, en Asie, en Afrique, elles restent inconnues des investisseurs, et ont beaucoup de mal à se financer. Par chance, quelques fondations internationales et quelques grands investisseurs les accompagnent mais elles ont du mal à trouver des financements.

Le message que j'essaie de faire passer est aussi celui-ci : dans le monde actuel totalement perturbé, où nous

perdons nos repères, il existe pourtant des entreprises cotées qui ont de vrais projets d'avenir. En France, on peut citer Danone, qui a créé les « progrès solidaires » ainsi que « Danone Cognitive » ; « Schneider électrique » qui développe des projets en faveur de la mise à disposition de l'énergie pour les plus pauvres ; Essilor qui travaille sur des projets de lunettes pour l'Inde ; Semex qui, au Mexique, fournit des briques et du ciment pour la construction des favelas, à hauteur de 35 % de son chiffre d'affaires au Mexique. Il existe également des projets extraordinaires dans de petites entreprises et de petites associations qui cherchent à reconstruire du lien social. Nous avons investi à Marseille dans La Varappe, une entreprise d'insertion créée par un jeune entrepreneur de 45 ans, Laurent Laïk, qui fait un chiffre d'affaires de 12 M€ et n'a jamais perdu d'argent depuis six ans. Personne n'en entend parler, et je pourrais citer plus de cent autres entreprises de ce type que les investisseurs et la communauté financière ne connaissent pas.

Il ne s'agit pas de dire que 100 % des stratégies d'investissements doivent aller vers ce type d'entreprises, mais cela montre que l'on peut développer un nouveau regard qui permettra d'ouvrir, d'élargir le champ des investisseurs, au-delà de la simple performance financière. Car malgré la crise, ces entreprises tiennent bon. Nous croyons que, fondamentalement, on peut allier la performance et le sens. Il faut changer notre façon d'investir, notre manière de voir, nous ouvrir à de nouvelles logiques qui existent et qui ne demandent qu'à se développer.

Gaspard Verdier

Les fondations et les structures philanthropiques ont ces missions d'intérêt général inscrites dans leur ADN. Ce sont des acteurs essentiels de cette refondation possible, en tous cas de cette dynamique vertueuse. Comment une fondation peut-elle s'engager dans cette dynamique ?

Olivier de Guerre

Je m'étonne depuis longtemps qu'il n'y ait pas de foncières consacrées au logement social. Cela n'existe quasiment pas, ni en France ni en Europe. La Fondation Cariplo a créé une foncière de logement social en Italie il y a un an et demi. Elle pensait lever 250 M€ et en a trouvé 1,5 milliard auprès d'investisseurs privés italiens. Les démarches socialement responsables et celles dites d'*impact investing* sont de plus en plus nombreuses, bien qu'elles restent des laboratoires et ne constituent pas le courant dominant de la gestion.

Nous demandons aux investisseurs d'identifier le type d'investissement vers lequel ils souhaitent se diriger,

d'aller discuter avec les gérants financiers des entreprises concernées, d'enquêter auprès d'autres gérants pour voir s'il existe des produits que l'on pourrait soutenir. Par exemple en France, depuis 1981, il existe une SICAV insertion/ emploi. Ce domaine est relativement peu développé dans le marché par rapport aux SICAV équivalentes qui obtiennent des performances comparables. La SICAV affecte une partie de ses actifs à la création d'emploi en France.

Régis Longlade

Il est effectivement essentiel pour l'investisseur de pouvoir répondre aux grands enjeux après les avoir identifiés dans le cadre d'une politique responsable. L'investisseur institutionnel doit dresser la cartographie des enjeux et des risques qu'il veut voir décliner dans sa politique d'investissement. Ils sont spécifiques à chacun. AG2R-La Mondiale évolue surtout dans le domaine de la protection sociale, ce qui ne veut pas dire que l'on ne tienne pas compte des problématiques environnementales et de gouvernance. Nous accompagnons les investisseurs institutionnels et les fondations en proposant une méthodologie d'évaluation afin de définir si telle société adresse ou remplit correctement des enjeux sociaux. Nous proposons de travailler selon 70 critères évalués en interne par nos propres équipes, nous travaillons également avec des cabinets qui proposent leur propre évaluation et peuvent nous apporter la contradiction, afin d'être certains que le portefeuille que nous allons bâtir pour le compte d'une fondation réponde bien aux enjeux qui lui sont propres, tout en essayant de concilier cette quête de sens avec la performance financière.

L'analyse financière n'est finalement rien d'autre que l'analyse du risque : le risque environnemental, social... Pour des raisons de recherche de plus-value à court-terme, on a eu tendance à ne s'intéresser qu'aux comptes de résultats et aux bilans des entreprises, en négligeant les aspects plus immatériels : les risques environnementaux, de réputation, etc. Nous travaillons quasi exclusivement sur les sociétés cotées, et nous cherchons à mettre en résonance la cartographie des risques et les enjeux des associations institutionnelles et des fondations. La matière est complexe, nous avons souhaité que notre équipe soit la plus dense possible.

Gaspard Verdier

Concernant l'ISR, on dit parfois que la prise en compte de ces contraintes et des risques à long terme peuvent constituer une garantie de meilleures performances financières. Pouvez-vous le confirmer ?

Régis Longlade

J'aimerais pouvoir le faire, mais il semble que les dernières études n'arrivent pas à cette conclusion. Mais peu importe, s'il s'agit d'une fondation institutionnelle qui veut donner du sens à son investissement. Il n'est pas question de « surperformer », ni de battre des indices grâce à une stratégie qui introduit des critères extra-financiers. Il s'agit d'investir de manière responsable et de porter les enjeux du développement durable dans l'investissement. Si on parvient à réaliser une performance égale à celle réalisée par les placements traditionnels, tant mieux. Les contraintes sont fortes car, effectivement, si l'on applique ces critères de risques élargis, on assiste à une réduction immédiate des investissements et on a tendance à induire des biais dans les portefeuilles. Cela demande une vigilance particulière sur un grand nombre d'indicateurs.

Gaspard Verdier

Gaspard Verdier s'adressant à Frédéric Gilliot : Natixis Asset Management est l'un des spécialistes de la thématique ISR en France, êtes-vous confrontés à des clients qui réclament des portefeuilles « tout ISR », ou bien est-ce cantonné à certains actifs ?

Frédéric Gilliot

Il faut se replacer dans la période de démarrage de l'ISR en France [fin des années 1990 – début des années 2000]. Une idée était alors largement répandue, à laquelle nous souhaitons tordre le cou, selon laquelle l'ISR, ou le développement durable (DD) comme on disait alors, ne pouvait s'appliquer qu'avec des actifs de type « actions ». Or les obligations ou les titres courts peuvent tout aussi bien constituer un investissement durable, même si cela peut sembler paradoxal. Nous avons également constaté que beaucoup d'OSBL et d'institutions ne pouvaient investir que sur les classes d'actifs monétaires, parce qu'ils n'avaient pas un horizon de placement à long terme ; ils se cantonnaient à des actifs de type actions ou obligations, se privant ainsi de la possibilité d'investir en lien avec leur activité ou leur objet social. Il était donc intéressant de transformer la classe d'actifs monétaires en classe ISR ou DD. Par ailleurs, cela permettait une cohérence à l'intérieur des OPCVM [Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières]. L'investissement ISR peut donc couvrir

l'ensemble des classes d'actifs. Nous rencontrons bien sûr des clients qui souhaitent que l'ensemble de leur portefeuille soit investi en respectant ce type de critères ISR.

J'aimerais souligner le rôle que peuvent jouer dans l'*impact investing* les grosses sociétés de gestion comme les nôtres. Nous avons peut-être une mission spécifique que l'on peut analyser sous trois angles. D'abord, lorsque nous allons discuter avec les entreprises qui ne nous semblent pas respecter un certain nombre de critères, dans la mesure où nous avons un certain poids, nous pouvons espérer infléchir leurs stratégies. En second lieu, nous pouvons élargir la gestion ISR aux actifs très importants que nous gérons, et donc passer d'une gestion ISR de pionniers, de militants, de niche, à l'ensemble des gestions. En troisième lieu, une grosse société qui a beaucoup d'encours peut mettre à la portée de l'ensemble des institutions – et pas seulement des plus importantes – une gestion ISR avec des « véhicules » collectifs ; non pas en se fondant sur le plus petit mais sur le plus grand dénominateur commun.

Guillaume Taylor

Nous sommes infiniment plus petits que les très grosses entreprises pour lesquelles travaille Frédéric Gilliot. Il nous est donc plus facile de gérer les performances et la conception qu'a le client de la performance. En tant qu'investisseurs nous participons à une chaîne de valeur, que nous nous devons d'améliorer. Elle commence avec nous, nous pouvons l'influencer. Pour nous, l'*impact investing* est lié à la cohérence et à l'efficacité dans l'utilisation des capitaux, car c'est par ces critères que l'on jugera de la performance. Les externalités sont intégrées dans la performance, et c'est là un point très important pour les fondations qui ont une mission dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la biodiversité, de la conservation de la nature, etc. Nous voulons que les capitaux que nous gérons apportent de la valeur ajoutée à l'activité fondatrice des OSBL et des fondations philanthropiques.

L'enjeu est de bien comprendre comment on intègre les externalités dans la performance et d'évaluer tous les aspects sociaux et environnementaux. Nous ne faisons pas de *benchmarking* qui viserait à évaluer les performances et à comparer les investissements dans des projets de reforestation, ou ceux liés à la santé et à l'éducation, parce qu'il s'agit de choses intrinsèquement différentes. Nous évaluons un projet en lui-même, nous en mesurons l'impact et nous intégrons dans les valeurs de risques la valeur ajoutée que l'on recherche. Cela permet de regarder la performance en soi, sans la comparer. Il s'agit donc de juger d'une performance absolue.

Débat, interventions et questions du public

Intervention du public

Un membre du public interroge Olivier de Guerre sur le rôle joué par PhiTrust lors d'une récente assemblée générale de Total (qui figure dans la plupart des portefeuilles d'actions des investisseurs institutionnels), où il était demandé que le Conseil d'administration donne plus de visibilité sur ses investissements très importants dans l'exploitation des sables bitumineux au Canada.

Olivier de Guerre

Il y a environ un an et demi, Greenpeace nous a signalé les problèmes concernant l'exploitation des sables bitumineux au Canada. Toutes les compagnies pétrolières sont concernées. Cette exploitation est très polluante car elle se fait par fracturation hydraulique. Cela conduit aussi à raser des forêts boréales, à consommer et polluer beaucoup d'eau. Nous avons répondu à Greenpeace que s'ils voulaient convaincre les actionnaires de les suivre dans une démarche positive, proactive, afin d'amener Total à donner plus d'information sur ce qui se passait au Canada, il fallait avoir une démarche très construite vis-à-vis des investisseurs et déposer une résolution lors de l'assemblée générale. Ce que nous avons fait. Après avoir étudié toute la documentation disponible concernant cette exploitation sur le site Internet de Total, nous avons réuni tous les investisseurs concernés, il y en avait 118 qui représentaient 0,90 % du capital de Total. Il faut en effet avoir 0,5 % du capital (soit ici pour Total 800 millions d'euros) et l'accord des conseils d'administration des entreprises concernées pour pouvoir déposer une résolution. Nous avons réuni 90 investisseurs pour le jour du dépôt de la résolution, mais le Conseil d'administration de Total a pris l'initiative de ne pas la présenter et n'a pas répondu à nos demandes. Par la suite, 32 investisseurs internationaux ont rédigé une lettre de demande d'explication. Y a-t-il eu des pressions sur certains investisseurs ? Je ne peux pas vous le dire, mais deux se sont retirés de la résolution.

Le droit des actionnaires à s'exprimer en assemblée générale est souvent perçu comme une agression par les entreprises. Pourquoi ? En France les AG durent en général 3 h, contre deux jours en Allemagne (par exemple chez Siemens). La France n'a pas une culture de « démocratie actionnariale ». Il faudra plusieurs années pour que cela change.

Question du public

Préparez-vous d'autres actions militantes, vis-à-vis par exemple de Gazprom ?

Olivier de Guerre

Question importante, mais nous ne sommes pas aujourd'hui actionnaires de Gazprom – on ne peut agir qu'en tant qu'actionnaire et encore faut-il que la législation du pays nous permette de voter en qualité d'actionnaires. En Allemagne par exemple, il existe beaucoup de sociétés dans lesquelles certains actionnaires n'ont pas le droit de vote. Nous l'avons vérifié avec Porsche il y a deux ans, alors que nous souhaitions voter en faveur d'une évolution vers des « moteurs verts ». En tant que fondation, il est donc important de s'assurer, si l'on possède des actions dans une entreprise, qu'elle a bien une politique de vote et que la politique de vote du gérant d'actifs est en accord avec ce que l'on pense. Nous avons une responsabilité d'actionnaires, si nous ne votons pas, nous laissons faire...

Pour citer encore un exemple : selon moi Arcelor Mittal a une très mauvaise gouvernance ; il y a trois ou quatre ans, vers le 16 août, trois résolutions ont été présentées par le principal actionnaire, M. Mittal. La première concernait la réunification de plusieurs fonctions (ce qu'il s'était engagé par lettre à tous les actionnaires d'Arcelor à ne jamais faire) ; la seconde donnait tous les pouvoirs de décision à sa femme s'il y avait un problème avec le comité exécutif d'Arcelor ; la troisième stipulait que si un actionnaire qui possède plus de 25 % du capital (lui-même en possède 42 %) dépose une résolution qui est votée par plus de 50 % de l'AG elle est automatiquement votée. Cela se passait en plein mois d'août, et près de 99 % des actionnaires qui n'étaient pas à l'assemblée ont voté pour...

En tant qu'actionnaires nous sommes un peu copropriétaires, il est important de définir une politique de vote en fonction de ce que l'on défend en tant que fondation, en fonction de sa vocation, de sa charte, de ce que l'on veut faire.

Gaspard Verdier

Gaspard Verdier s'adressant à Guillaume Taylor : concrètement, pour vous, quels sont les obstacles à lever, les écueils ?

Guillaume Taylor

La première question est de s'interroger sur la façon dont les capitaux dont nous disposons peuvent apporter une valeur ajoutée à la mission. On ne peut se contenter d'une attitude d'évitement, il ne faut pas simplement éviter de

faire du « mal », mais aussi faire du « bien ». C'est un exercice difficile. Nous travaillons actuellement dans ce sens avec une ONG de Genève. Dans certaines régions du monde où des maladies liées aux mauvaises conditions de vie, d'éducation, de logement, prolifèrent nous cherchons avec elle à développer, grâce à nos capitaux, des infrastructures qui pourraient remédier à la situation.

Pour donner un exemple concret : cette fondation finance et achète de petits packs de nutrition qu'elle distribue souvent en Afrique. Il y a quelques années le packaging posait un problème car les enfants, s'il n'y avait pas de médecins ou d'adultes à proximité, avalaient les emballages en plastique avec le contenu et risquaient l'étouffement. Nous avons pris contact avec l'entreprise qui les confectionnait en leur demandant de changer le packaging, d'aller vers un emballage fait d'une cire qui puisse fondre très vite. Celle-ci nous a dit qu'elle avait besoin de capitaux pour changer les machines, etc. Le premier réflexe de la fondation – puisqu'on est dans le domaine de la philanthropie – a été de financer ces transformations. Nous sommes intervenus en leur montrant qu'en finançant le secteur recherche et développement et l'équipement d'une entreprise, qui pourrait ensuite utiliser ces machines pour d'autres produits et d'autres fournisseurs, ils enrichissaient en fait des actionnaires. La Fondation était dans « l'inefficience » en aidant une entreprise où les capitaux privés pouvaient s'investir.

Pour nous en tant que financiers, tout cela est très clair, mais ce fut très difficile de changer les attitudes de la fondation. Ils ont pourtant commencé à investir dans des sociétés très diverses, par exemple celles qui fournissent la technologie des téléphones portables utilisés par les médecins... Ce type de réflexion permet de construire des portefeuilles d'investissements dont on suit mieux la performance, parce qu'elle est en relation directe avec la philanthropie. Il s'agit de créer un effet de levier pour nos activités.

Gaspard Verdier

Gaspard Verdier interroge Guillaume Taylor sur la part que peut tenir ce type de mission related investment dans un portefeuille.

Guillaume Taylor

Ce type d'investissement peut concerner une part plus ou moins importante d'un portefeuille. Il faut aussi prendre en compte la gestion des risques, la crise... Mais c'est surtout un changement d'esprit, qui donne plus de cohérence. Cela peut mettre en jeu de petits montants. Cette

thématique du *mission related investing* permet de comprendre les risques et de s'assurer que la politique est comprise par tous les *stakeholders* [les parties prenantes]. Cette démarche n'est pas scientifique, c'est un art, un risque individuel.

Gaspard Verdier

Gaspard Verdier se tourne ensuite vers Frédéric Gilliot et Régis Longlade pour les interroger sur la façon dont ils abordent ces problématiques.

Frédéric Gilliot

Nous essayons de développer des partenariats en trois étapes :

- nous sensibilisons la fondation ou l'institution intéressée en l'associant à notre démarche. Nous expliquons notre point de vue, notre stratégie, notre analyse etc. afin de donner une bonne connaissance de notre pratique de l'ISR ;
- nous conseillons souvent de premiers investissements assez rapides, par exemple dans l'ISR monétaire. C'est donc un investissement qui n'est pas encore un partenariat de long terme mais qui permet de se familiariser avec l'investissement ISR ;
- la troisième phase est celle du vrai choix, où l'institution ou la fondation va déterminer le type de gestion qu'elle va retenir. Va-t-elle se tourner vers l'insertion solidaire, l'emploi solidaire, des actions plus thématiques concernant le climat, l'engagement actionnarial ? Veut-elle poursuivre des investissements ISR sur d'autres types d'actifs, comme les actions ou les obligations ?

On essaie de développer cette approche en trois étapes pour cheminer ensemble, créer un vrai partenariat et aller vers des investissements reliés à la mission de l'investisseur, dans la mesure bien sûr où cela correspond aussi aux produits que nous proposons.

Régis Longlade

Notre essai de personnaliser totalement notre approche, qu'il s'agisse de la politique d'investissement ou de la politique de vote. Nous cherchons à accompagner l'investisseur institutionnel. C'est essentiel car il apparaît qu'il n'a parfois pas dressé la cartographie de ses risques et de ses enjeux. Nous proposons notre expérience et notre soutien avant de définir le portefeuille d'actions ou d'obligations. Les actions ont l'avantage d'ouvrir les

portes de l'assemblée générale (ce qui n'est pas le cas des obligations) ce qui permet d'influer sur la politique managériale des entreprises. Le travail en aval est important : il s'agit de personnaliser la politique financière de la fondation, et sa politique de vote, de manière à faire valoir les grands enjeux du développement durable.

Olivier de Guerre

Certaines fondations ont une vision très claire de ce qu'elles souhaitent faire et ont parfaitement défini leur stratégie. Par exemple, l'organisation NRDC aux États-Unis nous a accompagnés dans l'affaire Total évoquée auparavant parce qu'ils avaient compris que nous souhaitions que les investisseurs soient conscients des risques et fassent en sorte que l'exploitation des sables bitumineux soit le plus écologique possible, mais sans demander d'arrêter toute exploitation. Mais de nombreuses fondations françaises et européennes n'en sont pas là et essaient d'obtenir de bonnes performances financières pour pouvoir donner davantage de subventions. Nous pensons à long terme et, au rendement financier immédiat, nous préférons un rendement financier qui s'accompagne d'un impact positif social, culturel, écologique. C'est un processus long et itératif, qui demande du temps.

Intervention du public

Un membre du public signale que, d'après certaines statistiques 40 % des personnes concernées interrogées sur l'ISR pensent que « ce n'est pas le sujet » et qu'il ne faut pas interférer avec la gestion financière. Il y aurait donc un socle de sceptiques qui considèrent que la gestion financière est trop sérieuse pour être mélangée à des problématiques extra-financières. Mais il en resterait 60 % qui pourraient être sensibilisées à des investissements ISR.

Intervention du public

Un autre membre du public réplique : beaucoup de gens sont sceptiques, et quand ils investissent en ISR c'est de façon marginale. Dans les 60 % cités les investissements ISR sont sans doute très partiels. C'est une question de performance, si le retour en ISR devient équivalent à celui des investissements classiques cela pourrait faire évoluer les choses.

Question du public

Je vais me faire l'écho de ce que je peux entendre dans le département de philanthropie individuelle que je dirige dans une banque. Je me demande si dans les 60 % de personnes qui ont répondu qu'elles s'intéressaient à l'ISR,

il n'y a pas une confusion entre le *mission related investment* et le fait de rechercher une stabilité et une bonne gouvernance financière, une gestion de « bon père de famille » qui est souvent demandée aux fondations. Personnellement, je constate surtout une sorte d'inquiétude. Je n'ai pas entendu parler de performance financière supérieure de l'ISR. Il y a un grand doute. Les gens sont même très sceptiques quant à la réalité d'une performance financière égale. Par ailleurs, lorsque les personnes sont intéressées par ce type d'investissement, elles sont extrêmement exigeantes et veulent quelque chose de personnalisé. [S'adressant aux intervenants :] Est-ce que vous pouvez proposer une sélection de fonds « sur mesure » ? Si oui, quel est le montant de l'investissement minimum ?

Olivier de Guerre

C'est une question importante. Nous sommes intervenus avec succès l'an passé pour deux grandes fondations françaises auprès de très grandes entreprises françaises à propos de problématiques sociales dans des filiales à l'étranger. Il y a une vraie logique à ce que certaines fondations recherchent auprès de leurs gérants financiers ou de leurs gestionnaires d'actifs une réponse à leurs problématiques. La thématisation des investissements va mécaniquement se développer, car cela répond à un besoin.

Régis Longlade

Nous travaillons en amont avec la fondation dont nous gérons les investissements de façon à définir un univers entrepreneurial compatible avec ses missions afin de lui proposer un portefeuille qui soit le résultat de cette cartographie des risques que j'évoquais. C'est la seule réponse pertinente à la volonté d'une institution de décliner ses enjeux dans la sphère financière.

Question du public

Quel est le « ticket d'entrée » ?

Régis Longlade

Lorsque nous restons dans le cadre du groupe AG2R-La Mondiale, la question ne se pose pas. En revanche, dans le cas d'une fondation qui ne fait pas partie du périmètre « captif » du groupe, il nous arrive de bâtir un portefeuille pour un peu plus de 10 000 euros.

Intervention du public

Si on souhaite avoir une allocation d'actifs assez diversifiée, avec des investissements en actions beaucoup plus larges que la zone euro ou l'Europe, cela oblige à avoir une

taille très importante. Cette construction d'un portefeuille n'a-t-elle pas de sens que si elle se construit à partir de votre propre référentiel d'investisseurs responsables ? Ne peut-on pas dans certains cas être contraint d'acheter des produits « sur étagère » qui ne correspondent pas nécessairement à votre culture des choses, et dans lesquels certains choix peuvent être, sinon contestables du moins non consensuels.

Régis Longlade

Dans l'approche que nous proposons, pour la gestion de valeurs en tous cas, il s'agit d'un portefeuille « en titres vifs ». Le montant que j'indiquais tout à l'heure est tout à fait acceptable pour promouvoir ce type de gestion. On n'a pas forcément besoin d'avoir 250 M€ pour bénéficier de ce type de gestion. Les montants peuvent être beaucoup plus faibles.

Frédéric Gilliot

Je pense qu'il est bon de pouvoir disposer des deux types de produits : des produits thématiques parfaitement adaptés à une demande spécifique et qui permettent à un public d'investisseurs large d'aller vers la thématique en question, et la gestion dédiée. Bien sûr, Natixis Asset Management, comme les autres structures, est toujours à l'écoute des cahiers des charges des investisseurs qui souhaitent une gestion dédiée, avec des seuils peut-être un peu supérieurs chez nous, mais cela dépend aussi des actifs concernés. Si un investisseur demande un fonds dédié monétaire, le niveau d'actifs sera très élevé, parce que ce sont des actifs peu « margés », et si on travaille sur des actifs d'actions internationales la problématique d'encours est différente. On accepte alors de travailler, pour ces actifs, sur des niveaux d'encours beaucoup plus faibles. Il n'existe donc pas de réponse unique. Tout dépend du type de portefeuille, et de la nature des spécificités demandées par l'investisseur. L'un des facteurs est aussi le prix que l'investisseur est prêt à payer pour obtenir la gestion qu'il souhaite.

Question du public

Vous avez parlé d'entreprises solidaires, porteuses de sens, ou de fonds qui, eux-mêmes, investissent dans ces structures. Conseilleriez-vous à une fondation d'investir son patrimoine dans de telles structures, ou plutôt de les considérer comme les bénéficiaires potentiels de dons de longue durée ?

Olivier de Guerre

Le fonds Acumen aux États-Unis est très présent au niveau international dans le secteur des fonds solidaires. Il gère 80 M\$ et s'est constitué sous la forme d'une fondation, car ses donateurs – personnes physiques comme fondations – étaient prêts à donner, mais non à investir.

Beaucoup d'organisations ont besoin de dons pour accompagner une partie de l'activité et de subventions. D'autres activités peuvent être structurées selon un *business model* et se développer de manière active, grâce aux investisseurs. Je voudrais saluer ici le *Social Business Act* lancé récemment par la Commission européenne grâce à Michel Barnier, commissaire européen, qui sera lancé à partir de 2012 pour un démarrage en 2014. Cela poussera à la création d'entreprises sociales au niveau européen et facilitera l'arrivée de fonds pour financer les entreprises sociales et leur permettre de se développer.

Frédéric Gilliot

On trouve aussi un élément de réponse à ces questions dans les fonds solidaires. Dans notre réglementation AVCM un pourcentage du fonds, entre 5 % et 10 %, doit être investi dans des entreprises solidaires dont on peut considérer qu'elles peuvent présenter, dans certains cas, une rentabilité moindre que les entreprises classiques, le reste du portefeuille étant investi de façon plus traditionnelle. Au total, on aboutit à une performance qui permet d'investir le patrimoine.

Gaspard Verdier

Gaspard Verdier signale que deux des intervenants ont collaboré à la création du *Social Business Act* : Olivier de Guerre et Guillaume Taylor.

Guillaume Taylor

Concernant le *Social Business Act*, 30 experts ont travaillé à l'occasion d'un débat en mai 2010 sur la définition de ce qu'est une entreprise sociale. Cette labellisation est effectivement très importante pour les investisseurs. Mais les investisseurs doivent aussi s'interroger sur l'impact qu'ils peuvent avoir, dans le domaine de la micro-finance par exemple où on peut devenir un mauvais actionnaire si l'on n'a pas le même langage, la même perception que les organismes de micro-finance, ou si l'on apporte des fonds trop importants. Je suis favorable à la prolifération des petites et moyennes entreprises dans le domaine social parce qu'elles peuvent soulager les trop grandes attentes de la part des gouvernements. Elles restent à petite échelle et cela est plus facile à gérer que des politiques qui

concernent des millions de personnes. Comment définir ce qu'est une entreprise solidaire ? C'est très complexe. Plutôt que de se demander où on va investir, notre démarche est de préférer le « comment » on va investir. Tous les portefeuilles chez nous sont adaptés. Nous pouvons faire du sur mesure pour certains clients dont les portefeuilles se montent à quelques milliers d'euros seulement. Un investissement doit pouvoir satisfaire un besoin spécifique dont on peut mesurer facilement l'impact.

Olivier de Guerre

Depuis cinq ans nous vivons une modification profonde de ce que l'on appelle l'économie sociale. Historiquement, cela renvoyait aux mutuelles, aux coopératives, à un univers un peu séparé du monde économique, des investisseurs et des entreprises classiques. Trois phénomènes se sont développés simultanément : d'abord on a découvert qu'il existait des entreprises sociales et solidaires ; ensuite des grandes universités, des grandes écoles ont créé des chaires d'entrepreneuriat social, de philanthropie, qui ont amené des jeunes gens, après cinq ou sept ans d'études, à apporter leur compétences, leurs méthodes de gestion, leurs manières de voir à la philanthropie ; enfin on a vu l'arrivée de très grandes entreprises dans ce domaine, certaines comme Danone et Adidas au Bangladesh, Essilor en Inde, développent des projets sociaux et solidaires très importants.

Gaspard Verdier

Gaspard Verdier souligne que la question du « don comme arme exclusive de la philanthropie » se pose désormais aux acteurs du secteur. Que le glissement vers la logique d'accompagnement et d'investissement dans des modèles économiques clairement définis va s'accroître.

Chantal Jean-Louis

(Intervention depuis le public)

Je suis chargée de mission dans une fondation du sud de la Seine-et-Marne qui accueille des enfants handicapés dans des établissements sanitaires et médicaux sociaux. Cet établissement a été créé en 1919 par une femme généreuse elle-même atteinte de poliomyélite et qui a voulu aider, soigner et éduquer des enfants malades. Aujourd'hui la fondation accueille 250 enfants et emploie environ 250 personnes. Je voudrais évoquer la question du don.

Toutes les fondations opérationnelles arrivent à fonctionner grâce aux subventions de l'État, mais les démarches innovantes qui ont permis historiquement l'émergence de ce secteur d'aide médico-sociale restent tributaires du

secteur privé, et les dons d'individus généreux restent essentiels. Parfois, une somme de 500 euros suffit pour nous aider à financer un poste de master ou de doctorant, ce qui aura des conséquences non seulement au niveau de notre fondation mais de tout le secteur médico-social et sanitaire. Ne serait-il pas envisageable de consacrer une petite partie des fonds investis à des placements à but non lucratif, qui bénéficieraient à quelques fondations opérationnelles qui ont vraiment besoin de ces dons puisqu'aujourd'hui l'innovation n'est plus financée par l'argent de l'État ?

Olivier de Guerre

Il existe en France, dans un certain nombre de banques et d'établissements financiers, des Fonds de partage qui vous permettent, en tant qu'investisseurs, de donner tout ou partie de votre « coupon », de votre rendement annuel à une institution donnée. Le plus actif en ce sens est, je crois, le Crédit coopératif. Malheureusement cela ne prend pas. En revanche, on voit de plus en plus d'entrepreneurs, de familles, d'individus qui ont envie de donner et certaines banques offrent des structures qui permettent à leurs clients de le faire. Il y aussi des réseaux sociaux qui mettent en relation des donateurs et des projets.

Il faudra bien sûr toujours du don, mais le thème de cet atelier était l'investissement. Il y a deux ans aux États-Unis la Fondation Rockefeller a fait travailler un institut pour clarifier la « tour de Babel » des termes utilisés dans ce domaine de l'investissement solidaire (socialement responsable, *venture philanthropy*, capital-risque solidaire, micro-finance...) et a proposé d'utiliser le terme générique d'*impact investing* qui recouvre trois catégories assez claires pour les investisseurs : la première *impact only* relève du don ; la deuxième *impact first* désigne les investissements où le capital patiente à très long terme et sur lequel on espère une petite rentabilité de 3 % ou 4 % ; enfin le *financial first* qui s'applique aux investissements qui vont avoir un impact et sur lesquels vous allez également avoir une forte rentabilité, par exemple les cliniques ophtalmologiques ou gynécologiques en Inde et en Afrique qui peuvent être très rentables financièrement et avoir en même temps un fantastique impact local.

On voit donc de plus en plus, surtout dans le monde anglo-saxon, se structurer ce type de logique. Il faudra toujours à la fois du don et de l'investissement. Des études économiques notent que, dans les vingt prochaines années, beaucoup de gens sans enfant en Europe et aux USA vont se tourner vers les fondations pour leur faire des dons.

« Mots de la fin »

Régis Longlade

Structurer une méthodologie d'investissement autour de la thématique responsable est un cheminement long, qui nous anime depuis une quinzaine d'années. Nous réfléchissons beaucoup à la mesure de l'impact de nos investissements. Il nous semble opportun aujourd'hui de donner une matérialité à nos investissements et de les doter d'indicateurs de mesure brute, c'est-à-dire de vérifier que les sociétés dans lesquelles nous investissons sont bien compatibles avec les enjeux que nous servons, les nôtres et ceux des gens qui nous font confiance, et cela au travers de mesures très simples de l'impact environnemental et social de notre action.

Olivier de Guerre

Le champ des possibles est très large, nous sommes dans une courbe d'apprentissage, aussi bien en ce qui concerne les investisseurs que les entreprises ou les associations. Beaucoup de modèles, de stratégies différentes se développent. Dans quelques années nous verrons quel type de stratégie a le plus d'impact ; nous aspirons à ce qu'il y ait le plus de monde possible qui nous aide à aller plus loin.

Frédéric Gilliot

Nous participons à ce mouvement avec beaucoup de conviction. Nous souhaitons que de plus en plus d'investisseurs nous rejoignent dans ce mouvement. Ce thème de l'*impact investing* sera très important dans les années à venir.

Guillaume Taylor

En qualité d'investisseurs responsables nous pouvons avoir une influence sur les entreprises et nous faisons partie d'une chaîne de valeurs, qu'il faut améliorer. Je pense que l'activisme actionnarial est très utile, comme le souligne Olivier de Guerre. La mesure d'impact est centrale, c'est la clef si l'on ne veut pas rester simples spectateurs.

ATELIER 2

Connaître et gérer son patrimoine immobilier et foncier

Modératrice

Caroline Gans Combe

Directrice associée, Reihoo
et « Independent expert »
éthique et gouvernance auprès
de l'Union Européenne

Témoignages

Frédéric Grosjean

Responsable du bureau
des legs et de la gestion
du patrimoine,
Institut Pasteur

Jérôme Deconinck

Directeur,
Fonds Terre de Liens

Yves d'Hérouville

Directeur général,
Fondation de la Maison de
la Chasse et de la Nature

Caroline Gans Combe

Reihoo

Cette session s'appuie sur le partage d'expériences de trois structures ayant chacune leurs spécificités. L'Institut Pasteur et la Fondation de la Maison de la Chasse et de la Nature sont deux fondations reconnues d'utilité publique déjà anciennes alors que Fonds Terre de Liens en est encore à ses débuts. Ces structures ont des pratiques variées. Nous verrons que certaines ont à la fois du patrimoine d'exploitation et du patrimoine de rapport tandis que d'autres se limitent à la détention de biens liés à la poursuite de leur mission. En matière de gestion du patrimoine immobilier et foncier, on observe des pratiques conservatrices ou, à l'inverse, pionnières – lorsqu'il s'agit par exemple d'utiliser la détention d'un patrimoine immobilier comme effet levier pour l'emprunt.

Nous entendrons d'abord Frédéric Grosjean qui dirige depuis 20 ans le service des legs et de la gestion du patrimoine immobilier de l'Institut Pasteur, l'un des tous premiers collecteurs de libéralités en France. Il est chargé de la supervision de la gestion du patrimoine immobilier de rapport et de la mise en œuvre des arbitrages (acquisitions-ventes d'immeubles) décidés par le Conseil d'administration. Pour faire simple, l'Institut Pasteur est un acteur d'une ampleur significative à la pratique diversifiée en termes de gestion du patrimoine immobilier et foncier.

Nous écouterons ensuite Yves d'Hérouville, Directeur général de la Fondation de la Maison de la Chasse et de la Nature. Il nous parlera du patrimoine immobilier utile à la Fondation pour la poursuite de ses missions et nous expliquera comment, de son point de vue, peut s'expliquer une certaine allergie des instances décisionnelles de la Fondation par rapport à des problématiques de gestion patrimoniale liée à l'immobilier.

Enfin Jérôme Deconinck qui se décrit lui-même comme un débutant partagera avec nous son expérience puisqu'il est le Directeur du Fonds Terre de Liens.

Institut Pasteur

Frédéric Grosjean

Institut Pasteur

J'interviens dans ce séminaire en tant que responsable des legs et du patrimoine immobilier à l'Institut Pasteur. Je m'occupe du patrimoine immobilier de la fondation depuis 8 ans et des legs depuis 23 ans. Après une brève présentation de l'Institut Pasteur, je vous exposerai les objectifs et la finalité de notre patrimoine immobilier. Je vous présenterai ensuite la politique et les règles d'investissement immobilier de l'Institut et, pour finir, la gestion à proprement parler du patrimoine immobilier.

L'Institut Pasteur : chiffres clés

L'Institut Pasteur est une fondation reconnue d'utilité publique créée il y a plus de 120 ans (1887). Sa mission est de contribuer à la prévention et au traitement des maladies, en priorité infectieuses, par la recherche, l'enseignement, et des actions de santé publique. Ces trois pôles d'activités se retrouvent dans les 32 Instituts Pasteur répartis dans 22 pays sur les 5 continents. Nous sommes environ 10 000 personnes dans le monde, dont 2 800 en France. Notre budget annuel pour le Campus de Paris est d'environ 240 millions d'euros, composé de 30 % de mécénat (dont les dons et legs, ainsi que les revenus du patrimoine car il s'agit en général des revenus des libéralités), 45 % de revenus des activités propres (exploitation des brevets et licences). Les 25 % restants correspondent aux subventions publiques qui sont variables. Dans ces 240 millions d'euros, environ 6 millions d'euros proviennent des revenus immobiliers (patrimoine locatif, patrimoine de rapport...). Et enfin, je crois important de rappeler que l'Institut Pasteur a eu 10 Prix Nobel de Médecine depuis son existence, soit à peu près la moitié des Prix Nobel de Médecine accordés à des français...

Objectifs et finalité du patrimoine immobilier à l'Institut Pasteur

Je parle ici du patrimoine immobilier de rapport, c'est-à-dire celui qui procure de la rentabilité et qui contribue ainsi au financement de l'activité de l'Institut, et non d'exploitation (le Campus de 5,5 hectares dans le 15^e arrondissement de Paris, nos laboratoires, nos bâtiments, nos terrains dédiés à la réalisation de notre objet social). Nous nous fixons plusieurs objectifs qui, à mon avis, répondent au principe même d'une fondation : vivre des revenus de son « fonds de dotation » pour accomplir sa mission. Notre « fonds de dotation » comprend notamment des

actifs financiers et immobiliers. Comme précédemment évoqué, le financement de l'activité de l'Institut Pasteur a trois sources principales, mais doit également être diversifié (pour ce qui nous concerne avec les revenus du patrimoine immobilier). Le patrimoine financier présente une forte volatilité et fluctuation dans le temps : la volatilité de ce que peut rapporter le patrimoine financier est beaucoup plus forte que pour le patrimoine immobilier.

Notre gestion patrimoniale est assurée dans le respect d'un cadre de référence et de règles de bonnes pratiques. Le service des legs et de la gestion du patrimoine immobilier a obtenu la certification ISO 9001-2008 de l'AFNOR, garantie de qualité et de confiance pour l'ensemble de ses interlocuteurs (logo ci-dessous). Toutes nos procédures sont écrites et certifiées. À ce jour, nous sommes le seul établissement à avoir obtenu cette certification et à avoir engagé cette démarche. J'espère que d'autres en feront autant, nous avons peut-être ouvert la voie. Nous préférons les références extérieures pour justifier de la qualité de nos pratiques de gestion.

Caroline Gans Combe

Pourriez-vous nous donner quelques exemples de diversification du patrimoine immobilier ?

Frédéric Grosjean

Nous devons diversifier la « poche » immobilière. Notre patrimoine immobilier est très majoritairement composé d'immeubles d'habitation. Dans un souci de rentabilité, nous allons aujourd'hui vers de l'immobilier d'entreprise et des locaux de commerce. La perception de loyers contribue évidemment au financement de notre activité.

Politique et règles d'investissement immobilier

L'intérêt de disposer d'un patrimoine immobilier est triple :

- Diversifier les actifs composant le « fonds de dotation » (et diversifier la « poche » immobilière) ;
- Percevoir des revenus réguliers (pour l'immobilier, cela représente environ 6 millions d'euros par an) ;
- Constituer une « réserve » pour les financements exceptionnels. Le terme « réserve » est impropre. Pour financer un projet exceptionnel, nous pourrions vendre un immeuble ;
- Démarche discutable car l'immobilier est beaucoup moins liquide que les actifs financiers. Toutefois au départ, notre démarche s'inscrivait vraiment dans cette logique-là.

Constitution du patrimoine immobilier

L'apport des libéralités : Lors de la réception de legs comprenant un patrimoine immobilier, nous nous interrogeons sur l'opportunité de vendre immédiatement ou de conserver ce patrimoine. Nous ne conservons le patrimoine immobilier que si certains critères sont remplis : le bien doit être à Paris ou proche de Paris (ex : Boulogne) ; il doit être bien placé, offrir un potentiel intéressant de développement et être en bon état.

Nous nous sommes engagés récemment dans un processus d'acquisitions-ventes-arbitrage. Jusqu'à maintenant, notre immobilier était un immobilier d'opportunité conservé au fur à mesure des legs qui nous étaient consentis. Petit à petit, nous y ajoutons de l'immobilier d'entreprise / de bureau ou de commerce qui a une rentabilité plus élevée que des locaux d'habitation mais qui présente de plus grands risques en terme de vacance.

Nous avons aussi défini la proportion dans le patrimoine global que doit représenter le patrimoine immobilier. Elle devait être de l'ordre de 10 %, elle est aujourd'hui plutôt de 15 à 18 %. Cette proportion grandit d'autant plus que les valeurs financières baissent alors que la valeur de notre patrimoine immobilier, elle, reste relativement stable.

Gouvernance pour la gestion immobilière

Le CA, aidé par un comité d'audit et financier et un comité des placements, décide de toutes les opérations. Nous avons mis en place ces structures pour aider à la décision du CA ; y interviennent des personnalités extérieures connues pour leurs compétences dans les domaines financiers et immobiliers.

Caroline Gans Combe

Quelle est la rentabilité du patrimoine immobilier ?

Frédéric Grosjean

La rentabilité de la « poche » habitation est de l'ordre de 3,5 % net (charges déduites la « poche » locaux de bureaux de 5,1 % et la « poche » commerce de 5 % selon l'endroit. Pour les locaux de bureau et de commerce, c'est le preneur qui assume toutes les charges et améliorations dans l'immeuble, et parfois même les gros travaux (auxquels fait référence l'article 606 du Code civil) habituellement à la charge du propriétaire.

Caroline Gans Combe

Comment sélectionnez-vous les membres du comité consultatif ? Quel est le profil de ces personnes ?

Frédéric Grosjean

Nous nous appuyons sur notre réseau pour solliciter des personnes faisant autorité dans leur domaine ou ayant une expérience reconnue. Nous faisons appel à nos administrateurs et à leurs carnets d'adresses. Nous procédons par cooptation.

Valérie Pierre

Fondation Claude Pompidou

Sur quels critères sélectionnez-vous vos preneurs ?

Frédéric Grosjean

Nous sommes particulièrement attentifs à leur capacité à faire face à des loyers importants. Jusqu'à présent, nous avons hérité ou fait l'acquisition d'immeubles déjà loués, aussi la sélection n'a pas été faite par nous. Nous pourrions par exemple demander à nos locataires des garanties (comme par exemple celle d'une banque).

François Chapuis

Apprentis d'Auteuil

Pouvez-vous apporter des précisions sur la question de la mesure de la rentabilité ?

Frédéric Grosjean

Les biens sont évalués en fonction de leur nature : on n'évalue pas un immeuble d'habitation de la même manière qu'un immeuble de commerces ou de bureaux.

Si c'est un immeuble de bureaux ou de commerces, sa valeur est déterminée par rapport au loyer consenti, c'est notre règle. Pour un immeuble de bureaux, le coût d'acquisition total comprend le montant investi et les frais occasionnés. Nous calculons les 5,1 % à partir de cela.

Pour les immeubles d'habitation, cela est différent, car on prend en compte la valeur au m², la valeur de location. La rentabilité d'un immeuble d'habitation apparaît plus faible que les autres. Durant les 5 dernières années, la valeur de l'immobilier a fortement progressé à Paris alors que la progression des loyers, elle, est encadrée. La valeur des loyers n'a donc pas augmenté à hauteur de la hausse du coût de l'immobilier, et chaque année qui passe la rentabilité baisse.

Jean-Louis Laborde

Fondation Edith Seltzer

Avez-vous un service juridique pour gérer les successions comprenant du patrimoine immobilier ?

Frédéric Grosjean

Le service juridique (ou le gérant) est délégué à la gestion de l'immeuble. Si nous avons un immeuble avec beaucoup de « loi de 1948 » en succession, nous le liquiderions.

Nous dégageons chaque année un budget global affecté aux grosses réparations. Pour lisser dans le temps les charges liées à ces réparations, nous avons un plan quinquennal. Chaque immeuble fait l'objet d'un audit. Nous prenons en compte en priorité les travaux urgents (effondrement d'une cave par exemple) et les travaux réglementaires (mise aux normes des ascenseurs, remplacement des canalisations au plomb, etc.), puis les travaux d'entretien (toitures, ravalement, etc.).

Question du public

Comment financez-vous vos acquisitions ? Utilisez-vous la « poche » financière ? Comment cela est-il décidé et à quelle fréquence ?

Frédéric Grosjean

Dans le cadre d'acquisition d'immeubles de bureaux et de commerces, le CA a arrêté un budget global. Nous sommes actuellement à la recherche d'un immeuble que nous financerons en fonds propres. Nous procéderons à des acquisitions jusqu'à ce que la proportion d'immobilier dans notre « fonds de dotation » soit atteinte. Si des besoins supplémentaires se font sentir et que nous avons les moyens de faire de nouvelles acquisitions, nous y repenserons.

Caroline Gans Combe

Utilisez-vous toujours vos fonds propres ou faites-vous usage de l'emprunt ?

Frédéric Grosjean

Nous fonctionnons avec nos fonds propres, nous n'avons pas en effet pour habitude de faire des emprunts. Néanmoins si les conditions d'un emprunt étaient intéressantes et nous permettaient de dégager un « delta favorable », on pourrait y recourir ; c'est autorisé.

Jean-Louis Laborde

Comment se passe la tutelle du Préfet de Paris ?

Frédéric Grosjean

Pour les acquisitions, l'autorisation du Préfet est inutile, elle l'est pour les cessions. Dès lors qu'on respecte les règles, l'avis du Domaine et le processus décisionnel du CA, nous avons les autorisations.

Nous avons une règle : les premiers 300 000 euros d'un don ou d'un legs faits à l'Institut Pasteur sont affectés au budget de fonctionnement, le reste rejoint notre « fonds de dotation ». Seuls les revenus du « fonds de dotation » rejoindront le budget. Il nous semble légitime d'épargner pour préparer l'avenir. C'est une règle statutaire, une méthode de répartition de nos moyens, qui présente une unique exception : si nous avons beaucoup trop en résultat exceptionnel, on pourrait le faire redescendre en exploitation.

Pour ce qui est du choix des prestataires, nous procédons systématiquement par appel d'offre avec un certain nombre de critères de sélection (le reporting, le fait d'avoir de bonnes pratiques administratives, d'être reconnu par sa profession, etc.).

Céline Ponchel-Pouvreau

Fondation pour la Recherche Médicale

Quel écho cette nouvelle politique relative aux legs a-t-elle rencontré auprès des institutions qui vous contrôlent ? Quel est le point de vue de la Cour des Comptes ?

Frédéric Grosjean

Dès lors que nous respectons le droit et que notre gestion ne met pas en péril le fonctionnement de la Fondation, nous sommes libres de nos pratiques en matière de gestion patrimoniale. L'autorité de tutelle de l'Institut Pasteur a eu connaissance de cette politique qui fait partie d'un plan sur plusieurs années (les rapports d'information lui sont systématiquement envoyés).

La Cour des Comptes a déjà mené plusieurs contrôles à l'Institut Pasteur : sur la valorisation de la recherche, ainsi que sur les legs (sur 5 exercices de 1992 à 2002).

Nicolas Coutansais

Fondation pour la Recherche Médicale

Quelles sont les informations transmises aux donateurs sur les aspects de gestion patrimoniale ?

Frédéric Grosjean

Rien de particulier. Le donateur s'intéresse à l'utilisation de son don et à l'accomplissement de l'objet social. Aussi, nous lui rendons compte de l'utilisation des fonds pour la recherche. Notre objectif n'est pas de spéculer ou de risquer mais de répondre à une problématique budgétaire à court et moyen terme. Je ne crois pas qu'on puisse être critiqué pour avoir consacré une partie de notre patrimoine à l'immobilier pour en tirer des revenus plutôt que de tout miser sur les revenus financiers.

Nicolas Coutansais

Dans vos comptes, comment faites-vous apparaître les charges liées à la gestion immobilière et les produits ?

Frédéric Grosjean

Nos comptes sont présentés de deux façons : une version qui répond aux exigences légales – complexe et détaillée, cette présentation distingue la partie immobilière, le rapport brut, le rapport net, les charges et les éventuelles opérations qui ont eu lieu en cours d'année – et une version simplifiée communiquée à nos donateurs.

Valerie Pierre

Quelle est la réaction des donateurs par rapport à cette règle de répartition relative aux legs et dons (règle des 300 000 euros) ? Etes-vous accusé de trop thésauriser ?

Frédéric Grosjean

Non, nous n'avons pas subi ce type de critique ; au contraire, nos donateurs sont heureux de constater que nous épargnons et avons un horizon de gestion à long terme.

François Chapuis

Vous évoquez la comptabilisation des charges dans les différents états financiers. Le compte d'emploi des ressources (CER) pose problème. Normalement, lorsque les ressources proviennent de la générosité du public, les charges de gestion rentrent dans les frais de fonctionnement. Le paradoxe est qu'à chaque fois qu'on a une attitude prudente en optant pour de l'immobilier, on accroît ses charges de fonctionnement. C'est l'un des nombreux problèmes du compte d'emploi des ressources.

Cyrille Brouard

Fondation Mazars

Dans le cas de l'Institut Pasteur, j'admettrais que ces charges soient affectées au traitement des ressources. Il faudrait indiquer le montant et l'expliquer, plutôt que d'affecter cela aux charges de fonctionnement. C'est justifié.

Les 240 millions d'euros cités tout à l'heure sont-ils la totalité des produits d'exploitation de l'Institut Pasteur ?

Frédéric Grosjean

Oui, il s'agit bien du cumul des produits d'exploitation. Une partie de ces 240 millions provient des revenus du « fonds de dotation » et des résultats exceptionnels. Nous avons une marge mobile. Nous avons un budget à atteindre et allons prendre plus ou moins sur le résultat exceptionnel pour le mettre en résultat d'exploitation.

Cyrille Brouard

Pour tout ce qu'on ne met pas en produits dans le compte de résultat, c'est l'affectation qui détermine si cela va en dotation pérenne ou en budget courant.

Frédéric Grosjean

En début de chaque année, le CA définit une marge. Cela fixe le plafond au-dessus duquel on n'ira pas.

Caroline Gans Combe

Passons à présent à une autre expérience, celle d'Yves d'Hérouville de la Fondation de la Maison de la Chasse et de la Nature.

Fondation de la Maison de la Chasse et de la Nature

Yves d'Hérouville

Fondation de la Maison de la Chasse et de la Nature

À la Fondation de la Maison de la Chasse et de la Nature correspond une seule et unique dotation : celle de la famille Sommer. Le groupe familial Sommer, fondé en 1880, était spécialisé dans la production de revêtements de sol : Tapisom, tapiflex, moquettes etc. La fortune de la famille s'est faite en trois générations. Pour mieux comprendre la philosophie des Sommer, il convient de rappeler que le symbole, le logo de l'entreprise, était « le lion des forêts » : le sanglier parce qu'il est l'animal qui résume le mieux, dans sa force massive, les qualités de courage et d'opiniâtreté que s'est toujours proposé d'illustrer la Société Sommer.

La famille est éteinte : Raymond est mort en 1950, François en 1973 et Pierre en 2002. Aucun d'entre eux n'a eu d'enfant. La fortune familiale a été scindée en deux. Une partie a doté la **Fondation Adrienne et Pierre Sommer**, sous égide de la Fondation de France; une autre a été affectée par François et Jacqueline Sommer à la **Fondation de la Maison de la Chasse et de la Nature** qu'ils avaient créée en 1963. Cette dernière – qui a très bien géré sa dotation – est à présent à la tête d'un capital de l'ordre de 200 millions d'euros.

L'objet social de la Fondation est principalement d'entretenir et de maintenir le Musée de la Chasse et de la Nature localisé à Paris qui comprend l'intégralité des collections personnelles d'œuvres d'art de la famille Sommer, constituées dans le domaine de la peinture et de l'art animalier. Le donateur-fondateur a expliqué ce qui doit être fait par la Fondation, *ad vitam aeternam*. Le testament moral du fondateur (17 pages) est effectivement très précis et, par là même, extrêmement contraignant.

En ce qui concerne son patrimoine immobilier, la Fondation occupe deux hôtels particuliers rue des Archives dans le Marais. L'Hôtel de Mongelas est la pleine propriété de la Fondation : il a été acquis par elle en 2002, suivant la volonté du testateur. Ayant acheté une ruine, la Fondation l'a transformée en un musée très haut de gamme. Il s'agissait alors d'un investissement conséquent, ce qui explique pour partie notre réticence aujourd'hui à l'égard de l'immobilier de rapport. C'est un hôtel particulier estimé aux environs d'une vingtaine de millions d'euros. Le second hôtel particulier appartient à la Ville de Paris qui a signé

en 1963 un bail emphytéotique avec la Fondation, moyennant la prise en charge par elle des travaux de remise à niveau (reconstruction, restauration, réhabilitation) selon les normes exigées par le ministère de la Culture. Ces normes régissent à la fois les collections (le musée, d'abord contrôlé, bénéficie depuis 2003 du label Musée de France) et le bâtiment, classé Monument historique en 1962. C'est le seul hôtel de François Mansart qui soit encore visible à Paris.

Le patrimoine de la famille Sommer incluait également des terres et des propriétés en France. La quasi-totalité des propriétés personnelles ont été vendues. Le domaine familial de chasse (de l'ordre de 600 hectares dans les Ardennes) a été conservé et transformé en centre de formation et institut de recherche : l'ICFS (Institut Cynégétique François Sommer). Cet institut offre des stages aux jeunes qui souhaitent acquérir des connaissances utiles aux métiers liés à l'environnement : métiers de garde-faune, garde forestier, garde privé etc. Ces formations sont financées par la Fondation et nous nous occupons de placer ces jeunes dans diverses structures.

En ce qui concerne le patrimoine foncier naturel, la Fondation va s'engager avec la Fondation IGF (Fondation Internationale pour la Gestion de la Faune) et le gouvernement du Mozambique dans la cogestion d'une Réserve Nationale de faune sauvage.

Le parc de Gilé, dans la région du Zambèze, doit être réhabilité après 30 ans de guerre (15 ans de guerre d'indépendance et 15 ans de guerre civile). Il s'agit de reconstituer un espace naturel inhabité (des forêts majoritairement) de 300 000 hectares en faisant participer la vie des communautés qui vivent à la périphérie de la réserve.

La Fondation de la Maison de la Chasse et de la Nature s'est engagée dans un appui institutionnel auprès du ministère du tourisme du Mozambique afin de faire de la filière forêt-faune-développement durable une ressource économique. Elle poursuit, avec l'appui scientifique de la Fondation IGF (statut ONG sur le continent africain), des travaux consacrés à la préservation de la faune sauvage en Tanzanie.

En termes de ressources, la Fondation ne compte que sur le revenu de son patrimoine financier. Elle vit exclusivement des revenus de sa dotation qui était de 80 millions d'euros à l'origine. Nous ne faisons aucun appel public à la générosité et ne dépassons pas les 100 000 euros en dons. Nous ne consommons qu'une part très raisonnable des revenus du capital de la Fondation. En effet, la gestion du musée est très coûteuse. Ce musée accueille 60 000 visiteurs, et moins de 25 000 d'entre eux paient leur

entrée. C'est l'une des missions d'intérêt général, d'intérêt public ou social de la Fondation.

Si la Fondation diversifiait ses placements dans l'immobilier de rapport, notre structure aurait trop peu de personnel permanent pour que le patrimoine immobilier soit géré en interne. Paradoxalement, nous avons une grande confiance dans les gestionnaires d'actifs financiers. Il y a, à ce jour, une réticence très nette pour l'investissement immobilier au sein de notre comité financier. Le sujet revient régulièrement à l'ordre du jour depuis quelques mois. Après les cessions des derniers biens immobiliers d'exploitation de la famille et de l'entreprise Sommer, le Conseil d'administration n'a plus souhaité reprendre des actifs immobiliers de rapport.

Nicolas Coutansais

Avez-vous des véhicules cotés, par exemple des OPCVI (organisme de placement collectif en valeurs mobilières) ?

Yves d'Hérouville

Cela a été évoqué au dernier comité financier. Il est probable qu'en 2012 soit lancé un appel à candidature pour voir comment l'immobilier de rapport pourrait s'insérer dans notre politique d'allocation d'actifs. Le seul produit « acceptable » serait effectivement l'OPCVI.

Frédéric Grosjean

En ce qui nous concerne, nous détenons nos immeubles en direct, à deux exceptions près. Nous avons hérité d'une SCI avec un autre associé qui ne veut pas nous céder ses parts (cette SCI est donc maintenue). Et nous avons une SA qui détient un immeuble à Paris rue Franklin Roosevelt, avec une clause d'inaliénabilité et une clause qui nous empêche de modifier la structure de la société, ce qui est un non-sens car la SA paie l'impôt sur les sociétés (les résultats sont amputés de près de la moitié).

Yves d'Hérouville

Le Président de la Fondation qui a démissionné au mois de juin 2011, a siégé au CA pendant plus de 50 ans. Il a quitté la présidence du CA à 81 ans, présidence qu'il occupait depuis 19 ans. Il a été l'exécuteur testamentaire de François Sommer et son héritier moral. Il était très vigilant sur le respect de la volonté du fondateur. Il est aujourd'hui Président d'Honneur de la Fondation.

L'immobilier de bureaux et de logements dont l'entreprise Sommer était propriétaire se situait à Mouzon et à Sedan (Ardennes). Les fondateurs de l'entreprise avaient construit

des logements à destination des salariés de leurs usines. À la fermeture du site, cela n'a pas été entretenu et ce patrimoine a été cédé (dans le respect des préoccupations sociales) à un organisme d'Habitat à Loyer Modéré du département des Ardennes, par la troisième Fondation de la saga Sommer, la **Fondation François et Pierre Sommer**.

Pierre Levené

Fondation Caritas France

Quand on accepte un legs avec une charge, il faut mesurer la capacité de la fondation ou de l'association à faire vivre cette charge dans le temps et l'expliquer au donateur.

Yves d'Hérouville

François Sommer est mort en 1973, emporté par la maladie. La Fondation se doit de respecter, à la lettre son testament rédigé le 4 mai 1972, ce qui nous pose aujourd'hui des difficultés en terme de gestion. Le légataire universel du Musée de la Chasse et de la Nature est la Ville de Paris.

Jean-Louis Laborde

Les petites fondations sont parfois ravies de recevoir des legs mais n'appréhendent pas du tout les complications qui suivront. Les procédures peuvent être infiniment longues avec, au final, des ressources perçues très maigres.

Yves d'Hérouville

Depuis mon arrivée, en 2010, nous réalisons des études d'impact permettant de décider si la Fondation a intérêt à accepter ou à renoncer à certains legs (forêts, terres...). Nous vérifions que les biens qui nous sont légués sont en rapport avec l'objet social de la Fondation ou qu'ils sont cessibles (nous sommes donc très attentifs aux clauses d'inaliénabilité).

Caroline Gans Combe

Comment la gouvernance de la Fondation s'implique-t-elle dans la gestion patrimoniale ? Votre patrimoine est essentiellement financier. Avez-vous mis en place des dispositifs anti-crise ?

Yves d'Hérouville

Lorsque je suis arrivé, j'ai découvert une gouvernance qui avait le mérite de bien fonctionner et d'être efficace, avec un bureau restreint. Sur les conseils du commissaire aux comptes, nous avons mis en place une structure plus collégiale et un comité financier. Les actifs de la Fondation sont à présent répartis dans six banques avec des mandats de gestion.

Caroline Gans Combe

Je vous propose de passer à notre troisième intervenant :

Fonds Terre de Liens

Jérôme Deconinck

Fonds Terre de Liens

L'initiative Terre de Liens est née en 1998 de trois constats : la perte de 300 fermes par semaine, la disparition de terres agricoles liée à l'urbanisation et la tendance aux grandes exploitations toujours en expansion. Nous souhaitons agir concrètement. Nous avons travaillé pendant cinq ans avec des groupes permettant à des agriculteurs qui s'installent d'accéder au foncier et au bâti. En 2003, nous avons mis en place l'Association Terre de Liens avec des structures de l'économie solidaire et de l'agriculture biologique et paysanne. Nous souhaitons trouver et développer des outils pour une agriculture qui soit respectueuse de l'environnement et qui permette à des hommes de vivre sur le territoire.

Nous rêvions de faire une fondation. Dès le démarrage, nous avons envisagé la création de deux outils : un fonds d'investissement solidaire et une fondation. En 2005, nous avons rencontré Habitat et Humanisme – une foncière permet à cette structure de faire du logement social. En 2006, nous inspirant de ce montage (avec peu de capital), nous avons créé la **Foncière Terre de liens** mettant en place une société commandite par actions à capital variable qui permet de recueillir de l'épargne auprès du grand public pour acquérir des fermes.

Nous avons acheté notre 1^{re} ferme en janvier 2007. En 2008, nous sommes passés à l'étape supérieure en lançant notre 1^{er} appel public à l'épargne le jour où Lehman Brothers s'est déclaré en faillite. Dans les 6 mois qui ont suivi, nous avons réuni 4,5 millions d'euros. Nous avons réitéré cette opération en 2009, 2010 et 2011. Nous avons maintenant 23 millions d'euros de capital.

Les actions de la Foncière sont non cotées. Pour chaque action d'une valeur de 100 euros, 75 % sont destinés à financer l'acquisition et la gestion de biens immobiliers (bâti d'exploitation et logement rural) et fonciers en milieu rural, et 25 % sont mis en réserve. Nous touchons un public citoyen qui se préoccupe de l'avenir de l'agriculture d'un territoire ou veut aider un voisin à s'installer. Les biens sont mis à bail sous forme de baux ruraux (très encadrés par la loi, protégeant le fermier) et ils ne seront jamais revendus par Terre de Liens (ce n'est pas interdit par la

loi mais Terre de Liens s'est fixé cette règle pour lutter contre la spéculation sur le foncier et l'immobilier).

Pendant 2-3 ans, Terre de Liens a inclus des clauses d'ordre environnemental et social dans les baux, se mettant ainsi dans l'illégalité. En 2009, nous nous sommes engagés pour qu'évolue le code rural. Grâce au soutien de la Fondation de France et de la Fondation Nicolas Hulot, Terre de Liens a porté un amendement. Fondations, fonds de dotation et entreprises solidaires (comme la Foncière Terre de Liens) peuvent à présent signer des baux ruraux environnementaux.

Caroline Gans Combe

Pouvez-vous nous donner des exemples de clause ?

Jérôme Deconinck

La labellisation en agriculture biologique, le respect des zones humides, l'entretien de haies... Une quinzaine de clauses est listée par la loi. Négociées entre le bailleur et le preneur, elles doivent être pertinentes par rapport au lieu. Elles peuvent être cause de rupture du contrat de bail. Nous souhaitons favoriser l'agriculture dans le respect du patrimoine naturel sur le long terme...

Valérie Pierre

Comment arbitrez-vous entre l'intérêt des gens qui vous ont confié de l'argent via la Foncière et l'intérêt des agriculteurs qui souhaitent un bail le moins cher possible ?

Jérôme Deconinck

25 % du capital part en réserve pour être placé. Les autres 75 % servent aux achats et sont immobilisés en foncier et immobilier. Les montants des baux sont fixés par décret par l'État. Le code rural établit, territoire par territoire, le montant du fermage. Le fermage ne permet aucunement d'assurer le fonctionnement de la Foncière et de tirer des bénéfices pour les actionnaires. Nous ne rémunérons pas le capital investi par les actionnaires mais ces derniers ont droit, à l'entrée dans la société (à condition que le placement soit conservé pendant 5 ans au minimum) au dispositif Madelin qui permet une réduction de l'impôt sur le revenu à hauteur de 22 % de l'investissement. La Foncière Terre de Liens vient d'ailleurs de recevoir le Prix de la finance solidaire (dans la catégorie 10 à 50 salariés). Les avantages fiscaux liés au fonds de dotation sont tout à fait différents.

François Chapuis

Quel est l'intérêt pour un paysan de travailler avec vous plutôt qu'avec un autre acteur qui n'imposerait pas de bail rural environnemental ?

Jérôme Deconinck

L'agriculteur peut tout à fait trouver un autre propriétaire pour louer une exploitation. Nous proposons une alternative à l'achat par l'emprunt qui est une ineptie économique pour les agriculteurs qui s'endettent pour toute leur carrière et assument les lourdes charges d'un emprunt bancaire. Il est vrai qu'encore aujourd'hui la majorité des agriculteurs sont dans une démarche d'acquisition : la propriété en milieu rural est un ancrage social et une reconnaissance. Terre de Liens s'attaque à la question de la propriété (et pas directement à celle de l'agriculture). Notre souhait est de libérer les agriculteurs de leur emprunt.

Nous travaillons uniquement avec des gens (une centaine de paysans répartis sur 2 000 hectares) qui considèrent que le territoire agricole est un patrimoine commun qu'il faut préserver. Nous avons énormément de demandes et ne pouvons pas répondre à toutes.

Nous achetons au prix du marché. La Société d'aménagement foncier et d'établissement rural (SAFER) encadre cela et impose d'autres considérations que le prix du marché.

Valérie Pierre

Quelle est la durée du bail ?

Jérôme Deconinck

Nous faisons des baux de carrière (à minima de 32 ans et non transmissibles aux enfants). C'est notre choix car nous souhaitons pérenniser l'usage, tout en empêchant que le bail soit cessible aux enfants.

Frédéric Grosjean

Êtes-vous éligibles aux ventes de la SAFER ?

Jérôme Deconinck

Oui, tout à fait. La SAFER vend à n'importe quel investisseur qui apporte la garantie d'un usage agricole. Il y a du jeu politique derrière et de la négociation mais tout le monde peut acheter à la SAFER contre garantie d'un usage agricole.

Yves d'Hérouville

Quels sont les organismes de contrôle de l'activité des agriculteurs ?

Jérôme Deconinck

Tous les ans, les organismes certificateurs (par exemple Ecocert) doivent nous envoyer leur rapport ou leur certificat. Tous les trois ans, nous faisons le point, sur place, avec les fermiers en présence des actionnaires et donateurs et déployons, avec eux, diverses démarches sur le long terme.

Nous sommes en permanence en appel public à l'épargne. Les frais de fonctionnement sont couverts par la réserve et par l'apport de loyers. Les associations régionales font tout le travail : elles instruisent les achats, les donations, font le suivi des travaux... Nous sommes présents sur toute la France mais nous sélectionnons nos porteurs de projet (en fonction du projet économique, de l'usage agricole, de la valeur pour le territoire etc.). L'enjeu est bien de favoriser l'installation.

Depuis le démarrage de Terre de Liens, des propriétaires sont venus nous voir pour nous donner des terres agricoles. Pour recueillir ce type de don, nous avons créé le fonds de dotation en 2009. Doté de très peu de capital au départ, nous allons bientôt atteindre, 2 ans après, le million d'euros en dotation immobilière et financière grâce à l'appel à générosité du public. Nous avons reçu 6 donations effectives, sommes en train de réaliser un legs et avons une douzaine de donation en cours.

Nous avons engagé une procédure de reconnaissance d'utilité publique. J'espère revenir à l'Atelier des Fondations l'année prochaine au titre de cette nouvelle fondation.

Pierre Levené

Je suis proche d'Habitat et Humanisme et des Jardins de Cocagne qui ont actuellement un très gros projet sur le domaine de Saclay. Je tiens à vous faire part de mon admiration quant à votre capacité à saisir un vrai problème : celui des jeunes agriculteurs qui rencontrent des difficultés lorsqu'ils souhaitent s'installer.

Yves d'Hérouville

Comment sont perçus les jeunes agriculteurs locataires ?

Jérôme Deconinck

Nous demandons à la personne qui va s'installer avec l'appui de l'association régionale et du groupe local de mobiliser son entourage autour de son projet. Nous fournissons pour cela aux fermiers des supports de communication. Lorsque 60 personnes sur un territoire soutiennent l'installation d'un agriculteur, nous savons que nous pouvons nous y engager sereinement. C'est un indicateur de la vitalité et du risque que nous prenons.

Eve Séjalon

Centre Français des Fonds et Fondations

Pouvez-vous nous dire quelques mots de la collaboration de Terre de Liens avec la Fondation Abbé Pierre ?

Jérôme Deconinck

Nous avons investi 55 % du capital immobilisé en bâti traditionnel (bâti d'exploitation mais aussi du logement) en milieu rural, ce qui est un gouffre financier. Le fermage (qui inclut le logement) demandé à un agriculteur est bien en deçà des plafonds du logement social. Même un agriculteur qui vit bien est de fait éligible au logement social. Nous travaillons de concert avec la Fondation Abbé Pierre qui nous apporte son aide pour que nous puissions fournir des logements plus corrects (efforts faits sur la précarité énergie, les énergies renouvelables, l'isolation). Terre de Liens et la Fondation Abbé Pierre peuvent allier leurs causes ; ce partenariat a beaucoup de sens.

ATELIER 3

Culture et patrimoine : quels schémas économiques pour les fonds et fondations quand mission et patrimoine se rejoignent ?

Présentation

Béatrice de Durfort

Déléguée générale,
Centre Français des Fonds et
Fondations

Participants

Francis Maréchal

Directeur général de
la Fondation Royaumont
pour le Progrès des Sciences
de l'Homme

Mathias Brugere

Responsable juridique,
ressources humaines et
relations institutionnelles
de la Fondation pour
la sauvegarde et
le développement
du Domaine de Chantilly

Jean de Lambertye

Fondateur
du Fonds de dotation de
la Haute-Vallée-des-Forges
et Président de
La Demeure Historique

Armelle Verjat

Directrice de
la Fondation Demeure
Historique pour l'Avenir
du Patrimoine

Béatrice de Durfort

Délégue générale du Centre Français
des Fonds et Fondations

En introduction, Béatrice de Durfort rappelle que l'intitulé de cette réunion de travail a été choisi à une époque où la remise en cause potentielle des avantages fiscaux n'était pas encore d'actualité. Sont ensuite venus les amendements Muet et Carrez, amendements sur lesquels elle souhaite échanger avec les participants lors de cette réunion.

Béatrice de Durfort rappelle que l'intérêt général ne se divise pas. Lorsque l'on défend toutes les dispositions existantes, le patrimoine et la culture en sont parties intégrantes, même s'il est parfois tentant de se laisser «entraîner par la vague», en privilégiant des causes plus sociales telles que la pauvreté ou l'exclusion, causes susceptibles d'être plus faciles à véhiculer.

Béatrice de Durfort souhaite profiter de cet atelier pour approfondir ces questions avec les fonds et fondations présents et ainsi définir des positions communes avec un certain nombre d'organisations du secteur culturel, au-delà du secteur des fondations. Il faut préserver l'existant, car les nouveaux mécanismes financiers ne seront pas obligatoirement meilleurs. C'est donc dans cette perspective, légèrement modifiée, que Béatrice de Durfort propose de commencer cet atelier.

Tour de table

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

Jean de Lambertye présente ses différentes missions :

- la gestion d'un site historique en Lorraine et la création d'un fonds de dotation à vocation territoriale visant à réunir un mécénat de proximité des entreprises et des particuliers aux fins de développer et de soutenir des œuvres ou organismes d'intérêt général à caractère culturel, social et de protection de l'environnement agissant sur un secteur géographique spécifique. Est soulevée ici la problématique du conflit entre intérêt général et intérêt particulier ;
- Président de *La Demeure Historique*, association qui regroupe 3 000 monuments historiques classés ou inscrits en France (châteaux, manoirs, abbayes, ou hôtels particuliers répartis sur l'ensemble du territoire français).

L'association agit sur deux domaines principaux : le registre du régime fiscal entre des ayants droit économiques privés et la défense de l'intérêt général.

La préservation des avantages fiscaux des ayants droit économiques privés, combat mené parallèlement à celui des dons, coûte beaucoup moins cher en dépense budgétaire (60 millions d'euros) mais a une symbolique très forte. Déduire de l'argent de ses impôts lorsqu'on est propriétaire d'un château n'est en effet pas considéré comme politiquement correct.

À côté de la solidarité et de la thématique du don qui nous fait vivre, l'association mène donc un double combat : d'une part celui du régime fiscal lié aux monuments historiques qu'il a fallu préserver en 2008, et d'autre part la problématique des dons.

Lors du congrès national de l'association, plusieurs députés de la Commission des Finances, de l'Economie générale et du Contrôle budgétaire étaient présents, toutes tendances politiques confondues (M. Charles de Courson, M. Christian Eckert, M. Hervé Mariton). À les écouter, il semblerait que le secteur ait des raisons de s'inquiéter

pour l'avenir car la majorité des députés soutient la démarche de Gilles Carrez. On observe une véritable solidarité derrière cet amendement entre les trois principaux partis politiques que sont l'UMP, le Centre et le PS. On remarque surtout une aversion à tous les dispositifs de dépenses fiscales. La commission souhaite modifier cela en profondeur en augmentant le champ des dépenses budgétaires pour diminuer celui des dépenses fiscales, non quantifiable, en amont. Lorsqu'il n'y a plus de dépenses budgétaires, il n'y a plus de subventions. Il y a donc clairement un consensus sur le don.

Armelle Verjat

Fondation Demeure

Historique pour

l'Avenir du Patrimoine

- Directrice de la *Fondation Demeure Historique pour l'Avenir du Patrimoine*, créée à l'initiative de l'association Demeure Historique par des particuliers. Elle a pour objet l'apport de financements à la restauration ; à la mise en valeur et à l'accessibilité des monuments publics et privés pour les personnes en situation de handicap. La Fondation attribue des bourses d'études à des étudiants qui se forment à la recherche ou aux métiers d'arts dans le domaine du patrimoine ;
- Chargée des questions fiscales et juridiques liées à la création des fondations et associations, liées au mécénat affecté en faveur des monuments historiques privés au sein de l'association *Demeure Historique*.

Laurence Citrini

Responsable de clients privés
de la Banque Lombard Odier

Claire Delachenal-Collet

Responsable développement et gestion
du Fonds de dotation de la Haute Vallée des Forges

Roxane Roger-Deneuille

Responsable du développement des fonds
sous égide de la Fondation WWF France

Roxane Roger-Deneuille développe notamment le Fond Biome. Créé en juin 2010 au sein de la fondation WWF France par un mécène de l'Île de la Réunion, le Fonds

Biome a pour vocation de soutenir des projets de préservation et valorisation du patrimoine naturel sur l'ensemble des territoires d'Outre-Mer. Dans ce cadre, Roxane Roger-Deneuille travaille sur un projet de restauration d'un bateau classé pour des actions d'éducation à l'environnement. Ce type de démarche est nouveau pour la Fondation.

Mathias Brugere

Fondation pour la sauvegarde et
le développement du domaine de Chantilly,
Responsable juridique, ressources humaines
et relations institutionnelles

La Fondation pour la sauvegarde et le développement du domaine de Chantilly gère le château, le musée municipal et le parc du domaine. En tant que Responsable juridique, ressources humaines et relations institutionnelles, Mathias Brugère gère notamment tout ce qui est relatif aux financements publics des travaux de restauration.

Éric Mollet

Chargé de Communication de
la Fondation Franco-Japonaise Sasakawa

La mission de la Fondation est de développer des liens culturels et d'amitié entre la France et le Japon.

Agathe Waquet-Rouge

Responsable des fondations
sous égide dans le domaine de la culture
à la Fondation de France

Suzanne Gorge

Chargée de mission au Centre Français
des Fonds et Fondations

Régine Gallard

Chargée du programme
« Aider les personnes vulnérables »
à la Fondation de France

Marie Stéphane Maradeix

Déléguée générale à la Fondation
Daniel et Nina Carasso

La Fondation, sous égide de la Fondation de France agit sur deux axes principaux, la nutrition et les arts, dans une approche plutôt pédagogique et sociale. Dans l'avenir, il est possible que la fondation intègre des patrimoines immobiliers.

Mariel Meo

Porteur de projet
d'un fonds de dotation
en cours de création

Le Fonds de dotation Institut EDIS pour l'Art est en cours de création. Il aura pour objet le financement, l'organisation et le soutien à toutes opérations ou projets agissant pour la promotion de la création artistique sous toutes ses formes, mais également l'entretien de la mémoire des patrimoines artistiques, culturels et historiques.

Marie-Laure Muchery

Chargée des fondations
agissant pour tout ou partie hors de France
à la Fondation de France

Béatrice de Durfort

Déléguée Générale du Centre Français
des Fonds et Fondations

Jean Paul Jusselme

Directeur de la Fondation de Coubertin

Située dans la vallée de Chevreuse, la Fondation accueille dans un château de jeune ouvriers et dispense des formations. Ces ateliers permettent à la Fondation une autonomie financière. Une association reconnue d'utilité publique a également été créée. Elle accueille des jeunes filles dans le quartier latin. Le modèle économique de la Fondation est spécifique puisqu'il permet à la fondation de dégager des rendements par le travail qui la rendent indépendante financièrement.

Delphine Bottgé

Avocate au barreau de Genève
et spécialiste de la philanthropie,
notamment dans le domaine
de l'art et de la culture

Présentation de la Fondation de Royaumont

Francis Maréchal

La Fondation Royaumont est une fondation reconnue d'utilité publique, créée en 1964 par Henry et Isabel Goüin avec une double dotation : un patrimoine immobilier (transfert de propriété de la famille vers la Fondation), complété par un portefeuille de valeurs mobilières.

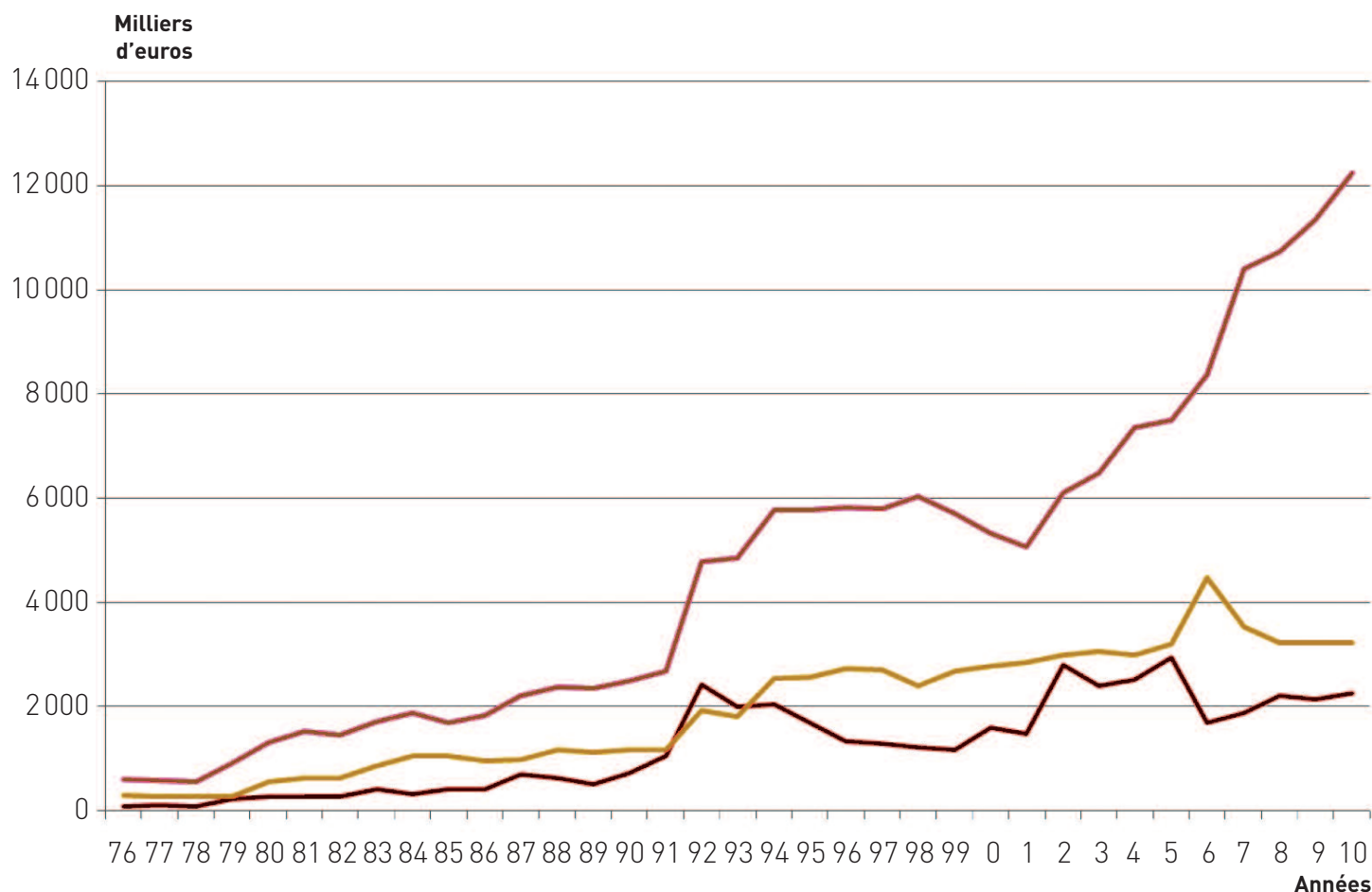
La première mission de la Fondation est de préserver et de transmettre ce patrimoine aux futures générations. La deuxième mission, qui l'emporte finalement sur la première, est de mettre cet outil au service d'un projet culturel et artistique et donc d'en faire le fer de lance, le moteur d'un développement.

À Royaumont, à partir de 1977 (date de mon arrivée), les bâtiments étaient fatigués et mal équipés. Toute la stratégie a été de développer un projet artistique, tel que le développement des formations professionnelles d'artistes. C'est la conjugaison de moyens, dans un premier temps publics (subventions du département du val d'Oise, de la région Île-de-France, de l'État, de l'Europe), puis le mécénat dans un deuxième temps, qui ont rendu possible ce développement.

C'est ce développement des projets artistiques qui nous a permis d'améliorer notre équipement et d'engager des projets de restauration. C'est intéressant d'observer que Royaumont est le monument d'Île-de-France qui a le plus consommé les crédits régionaux inscrits dans les contrats de plan successifs État-Région. C'est cette dynamique de projet qui a donné des raisons supplémentaires aux partenaires publics d'investir sur le bâtiment.

Sur la question du patrimoine, si notre portefeuille de valeurs mobilières progresse modérément (le Conseil général a renforcé la dotation au début des années 1990), il est intéressant de voir que l'actif immobilisé a beaucoup plus vite progressé. Cette courbe s'accroît d'ailleurs encore en 2011.

Évolution des actifs par rapport à l'endettement



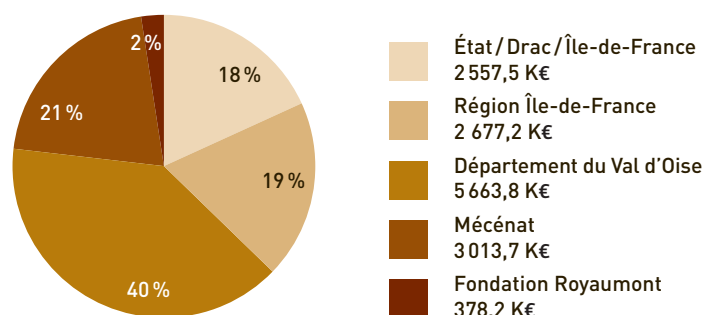
Actif immobilisé
Passif circulant
Portefeuille / Titres

On verra également que la courbe du budget d'exploitation s'accélère plus vite que celle des investissements (actif immobilisé). On notera que c'est le projet en lui-même qui a permis de développer le programme de restauration et d'embellissement du site.

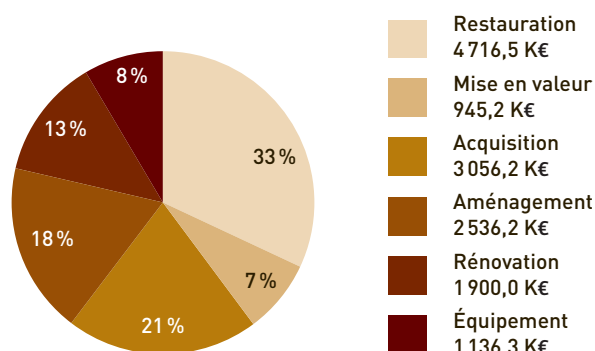
La restauration pure du monument ne représente qu'un tiers des dépenses d'investissement. Nous pensons le programme de restauration par rapport à l'usage qui sera fait des lieux restaurés. Nous avons donc beaucoup plus investi sur l'aménagement et l'équipement. Cela augmente la valeur de l'actif Royaumont.

À partir de 2007, le mécénat est venu enrichir les subventions d'investissements, notamment au titre des acquisitions. La subvention a effectivement joué un rôle important mais celui-ci commence à décliner. On note qu'à partir de 2001 les recettes propres générées par l'activité sur le site (séminaire, ventes de concert...) se développent relativement bien. Après des années 1990 moyennes en matière de mécénat, la courbe s'accroît et se cabre même puisqu'on est à +22% de mécénat entre 2010 et 2011. Le mécénat devient ainsi déterminant dans la mise en place des projets de Royaumont.

Subventions d'investissement 2000-2010



Dépenses d'investissement 2000-2010



En 2011, le mécénat d'activité représente 1,2 million d'euros sur un budget total de 8,2 millions.

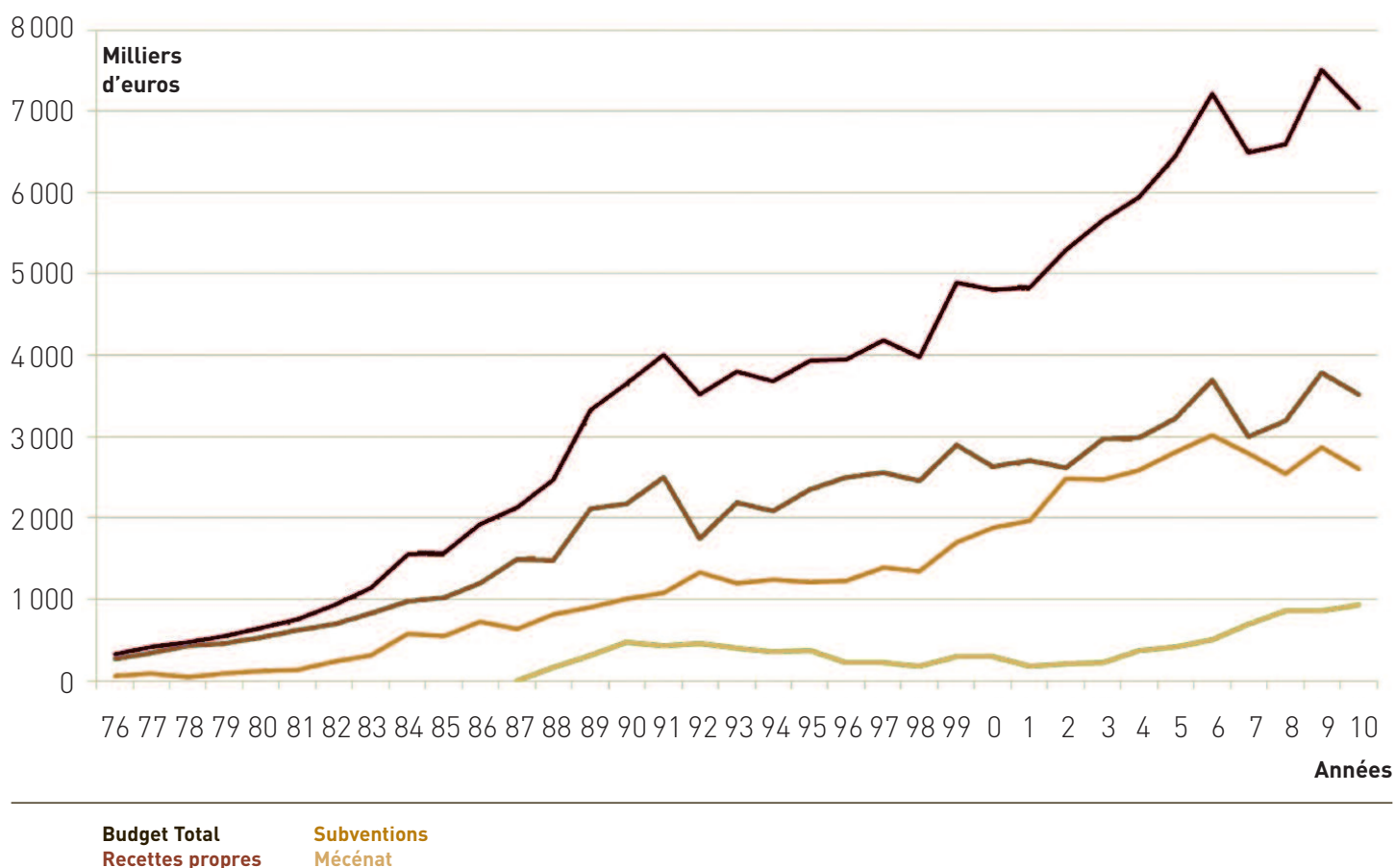
C'est le mécénat culturel, supposé décliner, qui fonctionne le mieux alors que notre mécénat plutôt social, de solidarité est moins bon. Le mécénat des particuliers a commencé à progresser.

Si on rapporte le mécénat aux dépenses directes d'activités culturelles au titre desquelles on obtient ce mécénat,

entre 2005 et 2011, le mécénat joue un rôle de plus en plus important (6 % en 2005 – 14 % en 2011).

Par rapport à la problématique fiscale (amendements Muet et Carrez), nous avons commencé l'année dernière à développer une action de recherche dans le cadre des dispositions de la loi TEPA sur l'ISF. Nous avons eu un résultat à peu près identique à l'an dernier. La Fondation a moins de donateurs mais ils sont plus engagés.

Évolution du budget d'exploitation et de son financement



Nous cherchons également à développer un mécénat franco-américain, à travers la Fondation FACS (*French American Cultural Society*) se trouvant à San Francisco et permettant aux donateurs américains de défiscaliser leurs dons.

Le fait que nous avons une structure de financement mixte avec des financements public et privé nous préserve pour l'instant, mais je partage les inquiétudes déjà exprimées. C'est un système de vases communicants, et je passe mon temps à redire que ce qui motive le moins un mécène privé est de voir son don se substituer à l'argent public.

Lorsque nous avons des baisses de subventions publiques, les pouvoirs publics nous encouragent à aller vers le mécénat. Eux-mêmes relégitiment les dispositions fiscales qui permettent d'accéder à ce mécénat. Je trouve ça totalement discutable et même scandaleux, mais cela accrédite l'idée que ces dispositifs fiscaux doivent être maintenus puisque l'État lui-même est le premier à reconnaître qu'il ne peut plus assurer ses missions à nos côtés, et que le mécénat vient par conséquent se substituer à l'argent public.

Nous sommes donc extrêmement préoccupés. Certains députés sont sensibles à nos arguments, mais, du côté du Sénat, certains sont d'accord pour assimiler ces dispositions à une niche fiscale. Si on s'attaque au mécénat des particuliers aujourd'hui, que va-t-il se passer lorsqu'ils vont s'attaquer au mécénat d'entreprise ?

Nous sommes les plus favorisés en Europe, aussi il y a ce risque qu'il y ait un coup de rabot pour un réalignement avec d'autres régimes fiscaux en Europe.

Marie-Stéphane Maradeix

Je tenais à réagir car je suis également membre du Haut Conseil à la Vie Associative (HCVA). Lors de la séance introductive de cette instance, Luc Châtel a fait un discours qui va dans ce sens. Il était axé sur le fait que les subventions publiques vont baisser et qu'il nous faut par conséquent chercher des fonds privés, d'où le recrutement d'expertises sur les partenariats public-privé.

Cet amendement est venu avant la mise en place officiel du HCVA. On espère pouvoir se saisir de ce sujet mais cet amendement appartient à un dispositif beaucoup plus global sur lequel nous ne pouvons intervenir. Nous avons cependant le pouvoir de saisie vis-à-vis du gouvernement et du parlement. C'est un pare-feu coercitif. Je vous rejoins sur le paradoxe qui existe entre le discours du gouvernement et l'approche qui en est faite.

Aujourd'hui, nous avons deux niveaux d'actions possibles. Il nous faut tout d'abord définir des éléments de langage commun entre les différentes instances, un argumentaire qu'on puisse diffuser. Au deuxième niveau, il faut noter que les députés sont aussi des élus locaux qui appartiennent à un tissu associatif très riche. Il nous faut utiliser ce levier local pour créer un dialogue.

Francis Maréchal

On a également noté, en tout cas à Royaumont, que les collectivités territoriales sont dans une situation absolument dramatique.

Agathe Waquet-Rouge

Elles collectent elles-même et aident même à la création de fondations sous égide. Je peux citer deux exemples de fondations créées par des mairies : la *Fondation Ménerbes* dans le Luberon et la *Fondation Saint-Tropez*. Ce sont des maires qui ont suscité des mécènes privés.

Présentation de la Fondation pour la sauvegarde et le développement du Domaine de Chantilly

Mathias Brugere

En 1884, le Duc d'Aumale, sans héritier direct vivant, lègue son domaine de Chantilly en parfait état à l'Institut de France. L'ensemble est confié à un collège des conservateurs composé de trois académiciens issus de trois Académies. À la fin des années 1990, il est apparu que ce patrimoine avait besoin d'importants travaux de restauration. À l'initiative de Maurice Schuman puis d'Alain Decaux, Présidents successifs du collège des conservateurs de Chantilly, l'Institut a essayé de trouver des fonds pour financer la restauration du domaine. Ces travaux de rénovation étaient à l'époque estimés à 45 millions d'euros. Aujourd'hui, nous les estimons plutôt à 150 millions d'euros.

De cela a découlé un appel à différents mécènes et notamment à destination de Son Altesse l'Aga Khan. Ce dernier était intéressé mais il souhaitait mettre un place un projet global pour qu'à terme le domaine s'autofinance. Son Altesse l'Aga Khan, souhaitant inscrire dans la durée son action de mécénat et permettre le développement économique du site, a proposé la mise en place d'une Fondation sous le régime de la loi Aillagon. Celle-ci fut créée, et reconnue d'utilité publique, en 2005, avec un système de financement prévu dès le début.

En voici le principal schéma économique :

- l'État subventionne 1,5 million d'euros de travaux chaque année pendant 10 ans ;
- les conseils régional et général apportent 500 000 euros chacun par an pendant 10 ans ;
- Son Altesse l'Aga Khan donne 3 millions d'euros par an pendant 10 ans et a consenti une donation spécifique pour les grandes écuries de 10 millions d'euros.

L'Institut étant propriétaire du château, du parc, des grandes écuries, de la forêt et de terrains sur la commune, il reverse à la Fondation les ressources provenant de l'exploitation de ces biens dont environ la moitié sert au financement des travaux de restauration.

La viabilité économique du Domaine a été prévue par le Duc d'Aumale dans son testament. Il a ainsi prévu que le Musée Condé et le parc seraient ouverts au public deux fois par semaine et a légué à l'Institut différents biens pour qu'il puisse en tirer des revenus permettant l'exploitation du Domaine.

La gestion d'un domaine coûte extrêmement cher. Aujourd'hui, les visites rapportent 3,7 millions d'euros sur un chiffre d'affaires global de 6 millions d'euros. Les recettes ne permettent pas de financer l'ensemble des dépenses de fonctionnement et l'argent dont nous disposons ne permet pas d'effectuer l'ensemble des restaurations nécessaires.

Pour se faire, nous avons besoin de mécénat. Son Altesse l'Aga Khan est donc en train de créer une structure de collecte de fonds avec une antenne à Washington. Nous avons également développé un cercle des entreprises mécènes dans le but d'intéresser les entreprises de l'Oise à leur patrimoine. Chaque entreprise apporte une cotisation de 5 000 euros par an pour financer les programmes de restauration.

On propose également aux entreprises de mécéner des grands projets, mais Chantilly n'est ni Versailles ni le Louvre. Les grandes entreprises financent les mastodontes à forte visibilité et pas forcément les sites qui en ont besoin. Vinci va plus facilement mécéner la grille d'honneur de Versailles que celle de Chantilly, question de visibilité et de retour sur investissement.

Marie Stéphane Maradeix

Pour bien comprendre, les 55 millions d'euros, hors grandes écuries, correspondent à la dotation ?

Mathias Brugere

L'argent donné par Son Altesse l'Aga Khan fait partie de la dotation. L'argent public est du flux pour les travaux. L'État et les collectivités locales ne subventionnent que des projets particuliers. C'est du financement de projet. Ces engagements ont été pris il y a 7 ans et, malgré le changement de majorité politique au niveau du département et de la région, ils n'ont pas changé. Cependant nous ne sommes pas à l'abri de restrictions budgétaires. En ce qui concerne la région Picardie, nous avons vu après les régionales de 2010, un resserrement des aides hors travaux de restauration avec l'arrêt notamment du subventionnement de la numérisation. Ce resserrement est dû aux modifications législatives sur financement des collectivités territoriales (réforme de la taxe professionnelle) et à la concentration des collectivités sur leurs compétences propres.

Son Altesse l'Aga Khan, toujours dans l'idée de durabilité économique, a souhaité mettre en place des programmes tels que la construction d'un hôtel 4 Etoiles, qui sera rétrocédé, une fois les investissements amortis, à l'Institut de France afin de financer l'exploitation du domaine. La Maison de Sylvie est également en cours de restauration. Elle sera un lieu de privatisation pour des mariages, des cocktails, des tournages et permettra ainsi d'engendrer de nouvelles ressources.

Nous savons que les capacités d'accueil du château sont limitées et il nous faut trouver de nouvelles sources de recettes ailleurs.

Nous fonctionnons surtout grâce au mécénat d'entreprise. Le mécénat des particuliers passe par l'association des amis du Musée qui restaure des salles ou des tableaux. C'est plus à ce niveau-là que nous risquerions d'être attaqués s'il y avait de nouvelles dispositions fiscales.

Béatrice de Durfort

Que faites-vous des 50 % restants ?

Mathias Brugere

Les 50 % des revenus viennent financer des travaux d'entretien du parc, des bâtiments et d'amélioration de la sécurité.

Béatrice de Durfort

Je suis toujours étonnée de constater que nous connaissons mal l'historique des fondations. Nous avons du mal à savoir comment certaines fondations ont disparu, et sous quels effets les patrimoines se sont éteints ? Avez-vous des éléments qui permettent de savoir s'il y a eu des moments critiques de ce point de vue-là ?

Mathias Brugere

L'Institut n'a pas eu les moyens d'intervenir. Le domaine était géré par un administrateur qui était quasiment seul à s'en occuper. Tous les aspects administratifs, commerciaux et de ressources humaines étaient sous sa responsabilité. Il est vrai que l'Institut, vu le peu de moyens dont il disposait, a concentré les travaux, principalement dans les années 1950, sur le château. Le parc et les grandes écuries ont été délaissés faute de moyens.

Roxane Roger-Deneuille

Donc pour l'instant vous n'êtes pas encore à l'équilibre ?

Mathias Brugère

Non, l'objectif est maintenant d'arriver à l'équilibre. Sur les 3 millions d'euros donnés chaque année par Son Altesse l'Aga Khan, plus d'un million d'euros sert à rééquilibrer le budget. Cela se fera surtout par le développement d'autres activités annexes lucratives.

Béatrice de Durfort

La question de la territorialité me semble intéressante. L'abbaye de Royaumont et le Château de Chantilly sont sur le même territoire. Avez-vous les mêmes interlocuteurs ? Mettez-vous en place des programmes communs ?

Francis Maréchal

Non, nous n'avons pas les mêmes interlocuteurs car nous sommes de part et d'autre de la frontière entre Île-de-France et Picardie, entre Val d'Oise et Oise. Par contre, nous cherchons les synergies possibles pour valoriser l'axe nord de l'Île-de-France et nous collaborons pour une opération sur le mécénat des PME de ces deux territoires.

Béatrice de Durfort

Une des voies que vous explorez est donc d'agir en commun ?

Francis Maréchal

Oui mais il ne faut tout de même pas se mentir. Il y a un tel besoin de financement aujourd'hui qu'il est vrai que chacun est parfois amené à vampiriser un peu le mécénat dans son territoire. Quand on voit qu'il y a vingt-huit personnes dédiées au mécénat au musée du Louvre, il est normal qu'on essaye d'exister à l'échelle locale.

Éric Mollet

On parle de professionnalisation des équipes, mais y a-t-il des actions d'éducation qui sont faites au niveau des petites entreprises locales ? Il y a aussi, à côté des avantages fiscaux – me semble-t-il – un ancrage local à jouer, une visibilité qui peut intéresser les mécènes entreprises.

Mathias Brugere

Nous travaillons beaucoup sur le territoire. Nous avons développé le mécénat avec les entreprises locales, dans l'objectif de compléter l'action des collectivités locales en faveur du Domaine. Dans le même esprit, nous cherchons à faire travailler des entreprises locales dans nos programmes de restauration. Lorsque c'est impossible, nous allons les chercher ailleurs mais notre objectif reste de faire travailler les entreprises picardes car nous souhaitons être acteur de ce territoire.

En ce qui concerne la concurrence, le grand avantage que nous procure Chantilly, est le fait d'être situé en Picardie. Il est vrai que ce n'est pas, à tort, une région qui peut paraître très « glamour » mais cela nous permet, et notamment avec la DRAC, d'être en première ligne, puisque nous sommes une des structures les plus importantes. Le Président du Conseil régional, qui cherche à placer sa région comme une destination touristique, positionne Chantilly comme la porte d'entrée internationale de sa région. Par conséquent, la DRAC et le Conseil régional sont des partenaires actifs qui nous aident dans notre développement. Nous n'avons pas la concurrence de Fontainebleau. La rivalité au niveau culturel serait plutôt entre le domaine de Chantilly et les cathédrales comme celle d'Amiens.

Roxane Roger-Deneuille

Cela signifie que, pour vos deux modèles économiques, il n'est pas possible pour les recettes d'exploitation d'assurer l'ensemble du fonctionnement et de l'investissement ?

Le recours au mécénat et aux subventions publiques est donc vraiment obligatoire ?

Francis Maréchal

Dans le cas de Royaumont, nous avons connu des périodes déficitaires. Je rappelle cependant que la subvention publique ne vient pas pour combler des déficits mais pour nous aider à développer des projets. C'est une logique de subvention de projet et non de fonctionnement. La dynamique de Royaumont s'est développée là-dessus.

Jean de Lambertye

Pour compléter la réponse à votre question, Madame Roger-Deneuille, parmi les monuments historiques privés détenus par les fondations, très peu de monuments privés s'équilibrent tout seuls même en comptabilisant le fonctionnement et l'investissement.

Alexandre de Vogué

Président de l'association

« Les Amis de Vaux-le-Vicomte »

Le curseur s'équilibre ou non essentiellement à cause des travaux. Le montant du déficit dépend des travaux entrepris, sachant que l'exploitation commerciale est à peu près équilibrée. D'où l'intérêt du mécénat, sachant que nous sommes autorisés à faire du mécénat uniquement sur les travaux de restauration et de rénovation et difficilement sur du fonctionnement. Le curage des douves, par exemple, est difficile à faire rentrer dans un projet de mécénat.

Présentation de la Fondation Demeure Historique pour l'Avenir du Patrimoine, Fonds de dotation de la Haute-Vallée-des-Forges

Jean de Lambertye

Pour commencer, je souhaite rappeler pour relativiser les choses, que les subventions de l'État aux monuments privés en France (22 000 monuments historiques privés, dont 6 000 châteaux et manoirs) représentent 25 millions d'euros par an. Les collectivités (Conseil généraux + Conseils régionaux réunis) distribuent moins de 10 millions d'euros. Au total la contribution publique donnée par la collectivité au patrimoine classé privé, donc les dépenses budgétaires (35 millions) auxquelles on additionne les dépenses fiscales (environ 60 millions), représentent moins de 100 millions par an.

C'est ici tout le problème du débat que nous menons avec nos députés. Ils sont piégés par les symboles plus que par les chiffres. C'est très paradoxal. Par exemple, Charles de Courson soutient, dans sa circonscription un propriétaire privé qui a sauvé un monument, et peut, dans le même temps, dire en public que c'est anormal, lorsqu'on fait un don, de bénéficier d'un avantage fiscal à hauteur de 66 %. Il arrive donc à dire deux choses complètement différentes alors que c'est un homme sensé. On a donc une vraie difficulté, dans le dialogue que nous avons avec nos élus, à faire la synthèse entre les préoccupations de l'élu de terrain soutenant forcément les initiatives locales et l'équilibre des finances publiques.

Sur le sujet patrimoine privé, je tenais à faire plusieurs commentaires.

Le premier point est que la loi de 2003 a délibérément exclu la moitié du patrimoine protégé de notre pays puisque les bâtiments historiques ont été volontairement exclus de la loi de 2003. C'est une volonté politique exprimée par Jean-Jacques Aillagon. Dans le rapport de la Commission des finances à l'Assemblée, une page entière que nous avons rédigée avait été reprise mais dans les débats parlementaires, le gouvernement s'est opposé à l'insertion des monuments historiques dans les ayants droits au dispositif.

Pourquoi ? Le débat vient de ce lien, un peu contre nature, entre une dépense fiscale venant du mécénat qui ne serait pas légitime si elle est liée à un actif qui a des ayants

droits ultimes privés. La fondation, qui est « aliénante » type Royaumont ou Chantilly, est admise. Il a donc fallu remonter le fil pour donner, en 2008, dans un cadre très strict, la possibilité de recueillir du mécénat privé. Il a fallu cinq ans. On notera le paradoxe très fort entre les monuments les plus dynamiques, qui étaient pourtant les plus pénalisés. Cette politique avait en ligne de mire les monuments les plus menaçants, en instaurant par exemple la limite des 60 000 euros.

Béatrice de Durfort

Les 60 000 euros on les retrouve ailleurs. C'est un plafond généraliste.

Jean de Lambertye

Nous avons un autre point d'interrogation. Est-ce que les travaux de rénovation relèvent de l'intérêt général y compris lorsque le bâtiment est privé même s'il est classé ou inscrit ?

Cela n'est pas clair car le Code général des impôts et le Code du patrimoine tergiversent sur le sujet. Il faut savoir qu'il y a en ce moment au Parlement une proposition de loi en cours dont l'article 1 prévoit le rappel du fait que la conservation du patrimoine relève de l'intérêt général même dans le cadre d'un patrimoine privé. Cette proposition ne sera cependant jamais votée puisque la législature s'arrêtera probablement avant la fin de la navette.

J'avais un second commentaire à faire. Nous avons ici autour de la table deux exemples réussis de fondations « aliénantes » de monuments historiques. Mais on peut aussi citer des exemples d'échecs : *La Fondation du Château de Maintenon* et *la Fondation Béranger*. Cela pose le problème de la création d'une fondation s'il n'y a pas assez de patrimoine immobilier à côté. Détenir un château, c'est aussi détenir une charge, et sur ce sujet du modèle économique de détention, nous sommes extrêmement réservés sur la notion de fondations « aliénantes », qui me paraît être une fausse bonne idée.

En comparaison, le *National Trust* a quant à lui des exigences très strictes de dotations patrimoniales accompagnant les dotations de monuments.

Mon troisième commentaire concerne, au-delà du désengagement financier dont nous parlons, un désengagement très fort de l'État et des collectivités en matière de propriété du patrimoine protégé. Cela alors que la proposition de loi évoquée précédemment a un objectif majeur, qui est de pérenniser le processus de la Commission René Raymond (commission désignée en 2003 pour permettre de faire un filtre du transfert des monuments de l'État vers

les collectivités). Permettre le transfert permanent du dispositif monumental de l'État vers les collectivités est une idée récurrente.

Parallèlement, des transferts sont faits. Le *Château de Bois Manoir* a été cédé à un individu par le Conseil général de Bretagne, ayant préféré ce type de cessionnaire à un projet associatif.

Je peux également vous faire part de la cession emblématique d'un très beau château en Dordogne, le Château de Bridoire qui avait fait l'objet d'une expropriation par l'État, le précédent propriétaire s'en occupant mal. Aucune collectivité locale n'ayant souhaité l'acquérir pour un euro symbolique, l'État lança la procédure de vente au privé en octobre 2010. En juillet 2011, Jacques et Catherine Guyot, déjà possesseurs du château de la Ferté dans le Loiret, l'achètent et envisagent son ouverture au public à l'été 2012.

On remarque également une stagnation globale du nombre de visiteurs des monuments historiques privés. Les poches de croissance se font sur des activités annexes. On atteint 40% de revenus venants d'autres activités. Pour rester sur le modèle économique, on voit bien aujourd'hui que ceux et celles qui se lancent dans une telle aventure mettent en place des activités annexes, telles que des chambres d'hôtes... Acheter un château ou une église peut être source de désillusion. Lorsqu'on achetait un bien, le coup de foudre s'étalait en moyenne sur sept ans. Aujourd'hui, on est passé à cinq ans. La désillusion arrive beaucoup plus vite.

J'en arrive à mon cinquième commentaire, qui concerne le mécénat. Je pars pour cela d'une expérience personnelle. Sur le lieu que j'ai à gérer en Lorraine, j'ai eu dans les années 1990 l'opportunité de bénéficier de mécénat de la part d'EDF. Pour ce faire, j'étais passé par l'association des amis du lieu et j'ai trouvé ce dispositif « bancal ». Aujourd'hui nous avons un dispositif mécénat qui est bien là mais le problème est lié à la capacité de collecter. Nous avons travaillé sur le modèle d'un petit fonds de dotation, que j'ai doté de 5 000 euros.

Ce fonds a 3 objectifs :

- fédérer le mécénat de proximité autour d'un lieu emblématique sur un territoire qui n'est pourtant pas forcément très attractif ;
- faire une sorte qu'il y ait un moteur avec des statuts qui permettent d'éviter les dérives des associations d'amis que l'on voit parfois ;
- préserver l'intérêt général.

Lorsque le mécénat sera collecté, le fonds de dotation reversera ses fonds à l'association *Demeure Historique*. C'est un peu une usine à gaz mais nous sommes obligés de passer par là.

Béatrice de Durfort

Il est donc possible de flécher le mécénat ?

Jean de Lambertye

Absolument, dans notre jargon nous appelons cela le mécénat affecté. C'est nouveau depuis 2008. Il faut transiter par un sas de décantation et ainsi éviter que l'argent aille dans la poche du propriétaire.

Marie Stéphane Maradeix

C'est donc l'association qui paie les entreprises et les différents maîtres d'ouvrages ?

Jean de Lambertye

Tout à fait.

Agathe Waquet Rouge

La *Fondation du Patrimoine* bénéficie également de cet agrément.

Jean de Lambertye

Dernier point, sur le côté régime fiscal des monuments historiques et des fonds de dotation.

Je suis membre du comité stratégique des fonds de dotation. Un des sujets lancinants, est le problème des dérives de tous ces dispositifs. Il faut réfléchir ensemble pour contrer les élus qui vont nous parler des dérives. Nous avons proposé l'engagement de quinze ans des propriétaires pour couper court à la critique de l'investisseur spéculateur.

Du côté des fonds de dotation, il y a cette souplesse extraordinaire et on voit se créer des fonds de dotation plutôt exotiques, ce qui est préoccupant. Dans notre sujet de *lobbying*, nous devons réfléchir à nos arguments sur le sujet. Les causes des fonds de dotation ne doivent pas être fictives.

Éric Mollet

J'ai une question plutôt naïve : y a-t-il une définition juridique de l'intérêt général ?

Béatrice de Durfort

Elle est d'ordre fiscal, et énumère un certain nombre de causes, de périmètres, et les notions de cercle non restreint et de gestion à caractère désintéressée. Les mélanges sont donc très complexes. Il y a une vraie problématique sur les questions d'intérêt général parce qu'il est dans le même temps débordé par un certain nombre de dispositions prises par l'administration pour faire rentrer des sujets d'intérêt général qui sont nouveaux, comme par exemple l'insertion professionnelle. Il y a un pouvoir d'ouverture, de fermeture et d'appréciation par l'administration qui est préoccupant.

On citera l'exemple de la *Fondation Louis Jou*, fondation reconnue d'utilité publique, au patrimoine classé, qui lorsqu'elle a demandé la possibilité d'émettre des reçus fiscaux auprès des particuliers, a essuyé des refus. L'administration fiscale, trouvant l'artiste Louis Jou pas suffisamment intéressant, a répondu qu'elle ne s'adressait qu'à un cercle restreint de personnes.

Marie Stéphane Maradeix

L'interprétation d'une administration à l'autre peut être différente.

Francis Maréchal

À la Fondation Royaumont, nous avons le problème de l'instruction Balladur de 1998. En 1998, ils ont demandé d'opter soit pour le régime d'exonération, soit pour le régime de l'assujettissement à la TVA, mais donc par ricochet à tous les impôts commerciaux. Nous avons étudié cela avec le cabinet Delsol et il s'est avéré que nous avions intérêt, indépendamment de la collecte de fonds, à opter pour le régime de l'assujettissement. Cependant, en optant pour l'assujettissement, nous avons perdu la notion d'intérêt général même en tant que fondation reconnue d'utilité publique.

Nous avons trois régimes à Royaumont : le secteur exonéré, le secteur complètement assujéti (et notamment la formation professionnelle) et un secteur mixte.

Philippe Toussaint, Président de France Festivals a obtenu au moment de la loi Aillagon un amendement pour que les festivals de musique et tous ceux qui produisent des spectacles et qui sont tous assujettis, bénéficient du régime de la loi Aillagon. Mais par exemple, si on isole ce qui concerne les actions de formation et la formation pure à Royaumont, nous ne pouvons pas faire bénéficier les donateurs des déductions.

Marie-Stéphane Maradeix

Sur la récupération de la TVA, le combat à mener ne doit pas se faire en défaveur du secteur associatif. À l'inverse, on doit tous pouvoir en bénéficier.

Jean-Paul Jusselme

Délégué général de la Fondation de Coubertin

À vous écouter, je me rends compte que je suis dans une position différente. Voici quelques éléments d'information sur la Fondation de Coubertin.

Née de la rencontre entre la Baronne Yvonne de Coubertin, humaniste de conviction, et Jean Bernard, artiste, tailleur de pierre et rénovateur du compagnonnage français, la *Fondation de Coubertin* œuvre pour l'élévation morale et culturelle des individus attachés à la perfection et à la qualité du travail manuel. Reconnue d'utilité publique, elle permet à de jeunes hommes et femmes d'approfondir leurs connaissances dans un environnement unique.

La Fondation accueille chaque année une trentaine de jeunes hommes et femmes exerçant un métier manuel. Elle met à leur disposition l'ensemble des moyens humains et matériels qui leur permettront de parfaire leur connaissance dans un environnement exceptionnel.

Des ateliers ont été développés pour être productifs et nous permettre de rendre la Fondation indépendante. Ils produisent une TVA. Le régime nous permet de récupérer la TVA. Tous les secteurs ont donc été basculés à la TVA. Nous avons un petit musée où nous développons la mise en place de concerts et d'expositions qui nous apportent quelques revenus complémentaires. Pour la formation des jeunes nous avons mis en place des contrats, et en moyenne 50 % du coût de la formation nous est apporté par des organismes de financement.

Nous avons donc tout un ensemble de mécanismes de financement mais l'essentiel de nos ressources provient de nos ateliers qui nous permettent d'équilibrer les comptes.

Roxane Roger-Deneuille

Vous êtes donc une fondation fiscalisée ?

Jean-Paul Jusselme

Oui, et reconnue d'utilité publique.

Jean de Lambertye

Si je fais un don à votre fondation, j'aurai un reçu ?

Jean-Paul Jusselme

Oui, mais vous ne bénéficierez pas de la défiscalisation si vous voulez payer l'ISF. Ce n'est donc pas un reçu fiscal, autrement dit. Nous pouvons recevoir des dons mais ils ne sont pas défiscalisables. Nous privilégions la réalisation des travaux. Il y a six ou sept sortes de métiers que nous exerçons (bronze, bois, pierre...). Nous avons notamment réalisé la grille royale de Versailles. Les objectifs principaux de ces ateliers sont d'élever les jeunes tout en permettant l'alternance, de maintenir des savoir-faire dans des métiers spécifiques et apporter des moyens à la fondation pour rester indépendant.

Jean de Lambertye

Si les ateliers étaient filialisés, auriez-vous le droit à la défiscalisation pour les dons ?

Jean-Paul Jusselme

Oui et c'est une question que nous nous sommes posés mais cela entraîne un autre problème. S'ils sont en filiale, les ateliers deviennent indépendants. Le service sera de moindre qualité et il ne participeront plus à la formation technique. Je ne souhaite donc pas qu'ils soient filialisés.

Jean de Lambertye

Est-ce que le cantonnement, sans aller jusqu'à la filialisation, permettrait d'avoir deux comptabilités, d'une part la partie commerciale et de l'autre la partie non commerciale ?

Jean-Paul Jusselme

Nous avons étudié cela avec le cabinet Delsol. Pour eux, cela simplifiera les choses si nous souhaitons recevoir de l'ISF. Pour nous, en gestion interne, si nous commençons à parcelliser notre fondation, elle ne serait plus fidèle à l'originalité souhaitée par les fondateurs. Il nous faut garder une cohérence par rapport aux statuts.

Enfin, depuis deux ans est venu se greffer une autre activité : le soutien aux jeunes étudiantes, en proposant dans le quartier Latin, à Paris, des structures d'hébergement pendant la durée de leurs études. Nous la fiscalisons de la même manière.

Yvonne de Coubertin a été, pendant 54 ans, Présidente de cette association, reconnue d'utilité publique qui possédait deux immeubles derrière le jardin du Luxembourg. Cette association a été périclitée et avait un bon patrimoine immobilier. Nous avons relancé l'activité, modifié nos statuts et créé cette activité rattachée à la Fondation.

Béatrice de Durfort

L'acte d'apport s'est fait dans quelles conditions fiscales ?

Jean-Paul Jusselme

Nous avons fait une demande au Ministère de l'Intérieur, validée ensuite par le Conseil d'État. Il y a ensuite eu une parution au Journal Officiel comme quoi l'association ayant été dissoute, la Fondation reprenait les actifs.

Agathe Waquet-Rouge.

Avez-vous été exonérés des droits de mutation ?

Jean-Paul Jusselme

Oui. Vous voyez donc que toutes les fondations sont différentes. En ce qui nous concerne, notre seule crainte est, au vu de l'ambiance économique, d'avoir suffisamment de travail pour faire fonctionner la Fondation. Depuis une quinzaine d'année, plus de 50 % de notre activité est à l'étranger, surtout dans le haut de gamme. Pour cela, nous avons mis en place une association des amis français et une association américaine des amis de la Fondation aidée par les fondations américaines qui veulent faciliter les rapports entre la France et les États-Unis. Enfin, nous avons une filiale aux États Unis, complètement indépendante de l'association des amis, qui est uniquement « business ».

Éric Mollet

Comment fixez-vous le coût de vos interventions ?

Jean-Paul Jusselme

Comme si nous étions dans une entreprise, à l'heure et selon le matériel. Il faut financer le fonctionnement, l'entretien du patrimoine et les actions culturelles. Cela coûte donc plus cher qu'une entreprise ! Ce ne sont pas des dividendes qui vont dans la poche des patrons. Nous ne faisons pas de bénéfices, nous équilibrons.

Nous avons à peu près 150 salariés. Les jeunes en alternance viennent à 90 % du compagnonnage.

Jean de Lambertye

Pourquoi, à la *Fondation WWF*, avez-vous opté pour la filialisation ?

Roxane Roger-Deneuille

La société commerciale a été créée sous forme d'EURL il y a plus de 15 ans pour identifier dès le départ ce qui pouvait être sectorisé. La Fondation est reconnue d'utilité publique

et ses actions concernent la protection de la nature. Nous vivons du mécénat et des partenariats avec les entreprises. L'autre partie concerne la société commerciale qui gère tout ce qui est relatif aux licences de marque et aux opérations économiques. Par contre, comme c'est une EURL, nous avons une marque pour chaque avec un développement de marque différent. Une EURL c'est un PV d'assemblée, sa gestion est plutôt simple. On essaye bien évidemment en fin d'exercice d'être à l'équilibre.

Nous avons fait ce choix là pour séparer les activités et mettre en place deux développements différents. Les salariés sont distincts selon leurs activités (licence de marque/protection de la nature). Certains sont à cheval entre les deux structures mais nous faisons des refacturations en fin d'année et ce n'est pas compliqué. C'est un système à mettre place. Il faut entrer dans la logique que ce sont deux développements, et pas les mêmes.

Nous avons créé une troisième société qui est la SAS Domaine de Longchamp. L'idée de base était de faire un lieu d'incubation de start-up dans l'environnement. Finalement nous nous concentrons uniquement sur l'environnement. C'est principalement de l'évènement. Par conséquent, nous sommes plus dans le mécénat. Nous cherchons actuellement la meilleure formule.

Enfin, pour le bateau dont je parlais au début, c'est un projet mené par une fondation sous égide, le Fonds Biome. L'idée est d'aménager cet ancien bateau de pêche pour faire de l'éducation à l'environnement et de la recherche.

Béatrice de Durfort

Dans ce que nous avons évoqué précédemment et notamment dans ce qui pourrait être remis en question, et donc dans les sujets potentiellement attaqués, il y a avait l'usage ou le recours aux donations temporaires d'usufruit.

Cet outil a été clairement sécurisé par l'administration elle-même il y a quelques années (obligation de passer devant un notaire, durée et montant limités). Il y a avait plusieurs aspects derrière ça. C'est qu'effectivement, dans le cadre d'une donation temporaire d'usufruit à une fondation, en cas de difficulté économique, comme c'est l'usufruit qui porte l'ISF, le donateur ou propriétaire n'a plus, temporairement, à inscrire le bien ou les ressources données à l'actif taxable à l'ISF et cela peut également faire diminuer l'IR.

Le législateur a bien mis en place la nécessité d'avoir une contrevalet réelle au service de l'intérêt général. Certains patrimoines donnés, ne générant pas de revenus dans le contexte économique et financier actuel, n'offrent pas de capacités de redistribution supplémentaires aux organismes donataires tout en offrant un avantage fiscal au donateur. Du coup on fait sortir de l'impôt un patrimoine sans qu'il n'y ait aucune production pour l'Intérêt général. Cela soustrait complètement un patrimoine à la contribution à l'impôt, et ne contribue pas à l'intérêt général.

Jean de Lambertye

On reproche à la donation temporaire d'usufruit de donner un habillage philanthropique à un montage purement fiscal et cela soulève le risque que l'économie d'impôt soit supérieure à la valeur des dons.

Agathe Waquet Rouge

La Fondation de France a demandé aux fondateurs de s'engager moralement sur le fait que leur économie d'impôt ne soit pas supérieure au montant de son don. Sur les actions cotées en bourse, il est vrai que le bénéficiaire ne peut pas savoir mais sur les actions non cotées en bourse, il est possible de faire un montage par décision personnelle.

Armelle Verjat

On peut prendre l'exemple du château de Thoiry. Les propriétaires ont fait une demande de rescrit fiscal pour savoir s'ils pouvaient habiter sur le lieu. Cela pourrait être qualifié « d'appartement mis à disposition pour son actif », un logement de fonction en qualité de châtelain qui anime le lieu ou si c'était considéré comme une contrepartie, auquel cas, le don étant non suivi de contreparties, cela posait un problème tout à fait différent. Ils n'ont toujours pas la réponse. Il faut noter que la personne concernée n'est pas salarié du Fonds de dotation mais d'une autre structure du parc.

Béatrice de Durfort

J'aimerais, pour les arguments que nous construisons, avoir des éléments et notamment sur l'économie du patrimoine des fondations et ce qu'il génère autour de lui. Il faut défendre le patrimoine des fondations comme un outil au service du territoire. A-t-on généré des actions ?

Jean de Lambertye

Voici les quelques chiffres qui ressortent d'une étude, faite en 2008, à l'initiative de la Direction du Patrimoine :

- 500 000 emplois directs, indirects et induits ;
- 20 milliards de chiffre d'affaires par an directs, indirects (services connexes à la gestion d'un monument) et induits (activité économique des agents et des touristes).

Armelle Verjat

Au sein de la Fondation Demeure Historique, une étude a été lancée sur le patrimoine des monuments historiques privés dans quatre régions. Nous avons une approche un peu « bottom up » en disant que toutes ces autres études apportent des chiffres énormes et une méthodologie par très convaincante. C'est pour cela que nous avons mis en place cette étude-là, région par région. Il y a en effet une grande différence entre la Picardie et l'Île-de-France. Nous en attendons les résultats pour fin 2012.

Béatrice de Durfort rappelle l'importance d'avoir des données exactes que le Centre puisse communiquer et remercier les participants de contribuer également à la diffusion de leurs données économique.

Jean de Lambertye

Concernant les monuments historiques privés, c'est-à-dire la moitié du patrimoine protégé, c'est que nous avons fait un travail important qui est corroboré par l'étude de la Commission d'évaluation des dépenses fiscales de l'administration et des niches sociales.

Nous arrivons au même chiffre de 58 millions, qui est la dépense fiscale, non pas des dons, mais du régime fiscal de déduction des monuments historiques. On y a ajouté les subventions et nous avons démontré que le retour sur investissement était supérieur à ces 100 millions (TVA, service, fiscalité locale, taxes sur les salaires). En ajoutant les apports de la collectivité, nous sommes au-dessus (120 ou 130 millions). Nous avons une dépense fiscale qui est déficiente.

Dans notre secteur, nous ne devons pas nous laisser enfermer uniquement dans les aspects fiscaux. Nous sommes convaincus que s'il n'y avait pas ce dispositif d'incitation fiscale, il n'y aurait pas pour les particuliers la décision de « faire ». Dans le sujet des dons en général, il y a probablement toute une économie qui n'existerait pas et qui va bien au-delà des services marchands.

Francis Maréchal

Dans son argumentaire pour remettre en question les déductibilités fiscales, Bercy prétend que beaucoup de particuliers notamment, n'utilisent pas la réduction. L'administration fiscale soutiendrait donc que, puisque des gens qui n'ont pas beaucoup de moyens font des dons alors qu'ils n'ont aucun bénéfice fiscal, a fortiori les plus aisées doivent pouvoir faire la même chose.

Marie Stéphane Maradeix

L'ISF a pourtant été un vrai phénomène et a mis en avant une nouvelle génération de donateurs, uniquement grâce aux nouveaux mécanismes fiscaux.

Roxane Roger Deneuille

Dans cette idée de collecter des informations, une des choses intéressantes serait de rassembler et d'identifier tous les modèles économiques. Savoir pourquoi ça marche et les mettre en avant.

Je conseille également de consulter l'étude à venir de **France Générosités** sur le mécénat des PME qui est particulièrement intéressante.

Béatrice de Durfort

Beatrice remercie les participants et rappelle que tout le secteur des fonds et fondations est en pleine mutation sur tous ces modèles. La vraie difficulté pour le Centre Français des Fonds et Fondations est de repérer un discours général que nous pourrions positionner pour tous.

PLÉNIÈRE III

Le développement durable au cœur des fondations

Modérateur

Jean-Jacques Eleouet

Délégué général,
Fonds de dotation Westford

Excusé

Benoît Derenne

Fondation pour
les générations futures

Témoignages

Bruno Babinet

Responsable
du service achats national,
Apprentis d'Auteuil

Véronique Discours-Buhot

ex Directrice développement
durable, Groupe Carrefour

Les problématiques liées au développement durable sont souvent au cœur des missions sociales des fondations. Toutefois, les démarches qui devraient en découler ne sont souvent, dans le fonctionnement même des fondations, ni généralisées, ni formalisées. 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 l'intérêt général, mais propose aussi un grand nombre d'opportunités à saisir.

À l'initiative d'un de ses membres, la Fondation Apprentis d'Auteuil, le CFF a entrepris avec plusieurs partenaires (Apprentis d'Auteuil, la Fédération Française du Sport Adapté, l'AFTA, l'Institut Pasteur et IDEAS) la rédaction d'un guide d'accompagnement dans la démarche de développement durable pour le tiers secteur, *Le Développement durable au cœur des organismes sans but lucratif*. Cette session a permis de présenter ce travail et de débattre de la politique de responsabilité sociétale des fondations.

Témoignages

Jean-Jacques Eleouet

Jean-Jacques Eleouet indique que cette séance s'organisera en trois temps :

- le premier permettra de préciser le contexte dans lequel intervient le développement durable et ses récentes évolutions ;
- le deuxième sera celui du partage et des témoignages ;
- le troisième sera dévolu aux échanges et aux questions.

Il intervient au titre du Fonds Wesford, adhérent au CFF, créé par une école de management qui assure des formations – du BTS au doctorat – pour 1 500 élèves environ. Ce fonds permet d'instiller dans l'ensemble des programmes, toutes activités confondues (tourisme, immobilier, marketing, etc.), les principes du développement durable et leur mise en application au moyen d'actions concrètes. Son ambition est de contribuer à la mise en place des pratiques de développement durable par les collaborateurs de demain, quels que soient leurs métiers et leurs fonctions dans les entreprises.

Jean-Jacques Eleouet fait un constat et exprime des convictions : le développement durable constitue-t-il une menace ou une opportunité ? En ce qui concerne la position de l'Europe dans l'économie mondiale, on peut trouver là les atouts qui nous aideront à nous repositionner. Il faut trouver des réponses aux questions de développement durable et de responsabilité sociétale et les articuler avec l'objet social [de l'OSBL ou de l'entreprise]. Le constat est le suivant : si les ONG, les associations et les fondations ont été, au départ, très présentes dans la prise de conscience de cette problématique du développement durable, elles la prennent en compte aujourd'hui de façon très inégale, alors qu'en revanche le monde économique s'en est emparé de façon importante et résolue.

Face aux transformations de la société, l'opportunité est donnée de s'interroger sur ces problématiques dans leur aspect environnemental, social et économique. L'irruption de la question du développement durable et de la responsabilité sociale a été très rapide au cours des dernières années, comparable à celle des questionnements sur la qualité dans le monde industriel et marchand. Aujourd'hui le concept de qualité est intégré au management et à l'organisation de l'ensemble des entreprises commerciales.

Il en est de même pour les politiques de développement durable : on constate la même évolution, plus rapide encore, dans le monde entier y compris dans les pays émergents. La mise en place de cette politique suppose que l'on apporte des réponses à plusieurs questions. La première touche à l'aspect financier : la sécurisation du modèle financier des fondations peut trouver beaucoup d'échos dans la réflexion autour du développement durable.

En ce qui concerne l'aspect social, les fondations vont être, dans peu de temps, confrontées aux problèmes de recrutement et de fidélisation des salariés. Dans le monde industriel on constate un taux de chômage élevé et des pannes de recrutement (80 000 postes sont à pourvoir dans l'industrie métallurgique). En revanche, à l'échelon européen, les industries se mobilisent pour être attractives pour les jeunes. C'est une alerte pour nous. L'attractivité des fondations pour les jeunes qui veulent travailler dans l'économie sociale et solidaire va être fortement attaquée dans les prochaines années du simple fait qu'on aura mécaniquement moins de jeunes sur le marché et que les autres recruteurs vont redoubler d'initiatives pour les attirer.

Le second point d'alerte est la façon dont nous traitons le problème de la relation à l'emploi et au droit du travail dans le monde des fondations et des associations. La relation au temps de travail n'est pas non plus réglée dans la plupart de nos organismes. Avant de parler du développement durable et d'équité sociale nous avons donc un travail important à faire dans ces domaines surtout si on veut fidéliser nos salariés. Pour le reste, la gestion des risques d'image va prendre de plus en plus d'importance. Il faut saisir un certain nombre d'opportunités car nous avons, depuis peu, un ensemble d'outils à notre disposition qui nous permettent d'agir et de mettre au cœur de nos dispositifs ces politiques de développement durable et de responsabilité sociale, quelle que soit la taille de l'organisme. *Le guide méthodologique*¹ qui vous est présenté vous apporte un outil de grande qualité dans ce domaine.

Jean-Jacques Eleouet souligne qu'une autre opportunité réside dans le fait que la Communauté européenne s'est emparée des problématiques du développement durable et de la RSE/RSO. Il s'agit pour la Commission d'un « objectif du millénaire » et il existe un ensemble de règles fixées au niveau international comme au niveau microéconomique et local.

J'attire votre attention sur le fait que la Communauté européenne vient de publier, en octobre, une note d'intention intéressante sur ce que veut faire l'Europe en matière de développement durable et d'incitation à cette politique,

ainsi qu'en matière de responsabilité sociale des organisations. Cela aura un impact direct dans notre secteur, notamment si l'Europe a l'intention de contribuer financièrement à la formation des jeunes et souhaite imposer à tous les fonds d'investissement et à toutes les institutions financières une obligation de *reporting* sur les investissements et les tickets responsables. Nous disposons également d'une ligne directrice, la norme ISO 26000, particulièrement utile pour définir et rendre applicable le concept de responsabilité sociétale des organisations, quelle que soit leur taille, ainsi que d'exemples d'organismes dans le domaine marchand (PME, grands groupes) qui font un travail intéressant en matière de bonnes pratiques auxquelles vous pouvez vous référer pour avancer. Le guide méthodologique s'appuie également sur d'autres travaux effectués dans le cadre des séminaires précédents du Centre Français des Fonds et Fondations, notamment sur la notion d'impact et d'évaluation et sur les parties prenantes au cœur des politiques de développement durable auxquels vous pouvez aussi vous reporter.

Bruno Babinet

En tant que responsable national des achats pour les Apprentis d'Auteuil, je suis chargé de définir les conditions des achats de la fondation à travers des accords cadres avec les fournisseurs, d'analyser les consommations et de mettre en place une démarche privilégiant le développement durable en changeant certains modes de fonctionnement.

Pourquoi un guide alors qu'il existe déjà beaucoup de données sur le développement durable sur Internet par exemple, et sur les sites des entreprises ? Parce que la prise en compte de ces problématiques est plus compliquée et inégale dans les associations et les fondations.

Ce guide pratique, qui renvoie souvent à des documents existants, a pour ambition, au moyen d'exemples concrets, d'exposer les enjeux et les opportunités du développement durable et de présenter les démarches possibles pour sa mise en place.

Bruno Babinet énonce les facteurs clés de réussite de toute démarche de développement durable appliquée aux OSBL :

- s'inscrire dans une stratégie ;
- être soutenue par le conseil d'administration et le pôle financier ;
- avoir des objectifs atteignables et progressifs ;
- être mesurée par des indicateurs ;
- nécessiter la sensibilisation et l'adhésion des équipes et des donateurs ;
- aboutir à des succès rapides ;
- valoriser l'action de l'organisme ou de la fondation.

Il convient de bien mettre en relation la notion de développement durable avec la mission de chacune de nos associations et fondations et, dès le départ, de sensibiliser les salariés, les bénévoles et les dirigeants. Le développement durable suppose un engagement clair et net de la direction et du conseil d'administration, avec des objectifs réalistes et progressifs et des indicateurs servant à contrôler l'avancement de la démarche dans chacun des secteurs d'activité (ressources humaines, collecte des dons, achats, etc.). La communication interne doit également être appropriée, afin de motiver les salariés et de valoriser leurs initiatives.

L'impact escompté se fait sentir dans le recrutement plus attractif pour les jeunes sensibilisés à cette démarche, dans la fidélisation des équipes, dans l'amélioration de l'image mais aussi, sur le plan économique, par la réduction des coûts et des charges (par exemple la réduction de la consommation des fluides, de l'énergie, du papier, etc.). En termes d'apports, le développement durable peut faire l'objet de financements publics et de subventions, conformément au code des marchés publics ; il peut aussi attirer davantage les financements privés d'entreprises ou de particuliers sensibles à cette démarche. Enfin la valeur patrimoniale des bâtiments se trouvera valorisée à l'avenir, notamment ceux construits en BBC (bâtiment basse consommation). On le voit déjà pour les habitations particulières : celles qui ont fait un audit énergétique positif se vendront plus facilement et à meilleur prix.

Avant la fin 2012, les structures qui emploient plus de 500 salariés doivent effectuer un bilan carbone, préparer un plan d'action, le déposer chez le préfet et, dans trois ans, en faire le bilan. Plusieurs actions concrètes ont été mises en place par les Apprentis d'Auteuil : par exemple, un collège du sud-ouest a reçu, il y a un an, le label « éco

école» grâce à des initiatives prises dans le secteur du tri qui ont mobilisé l'ensemble de l'équipe du collège, les parents d'élèves et des partenaires extérieurs comme la mairie, etc. D'autres actions ont été mises en place dans des établissements scolaires, avec des prestataires de restauration, afin de sensibiliser les jeunes et les adultes au tri des déchets alimentaires, au gaspillage des aliments, au recyclage (exemple : le compostage).

Un autre exemple qui devrait être généralisé concerne le nettoyage des cuisines par des produits enzymatiques neutres, sains et efficaces. Il en va de même pour le nettoyage des locaux par des produits à base d'essences végétales beaucoup plus respectueux de la personne et de l'environnement.

En ce qui concerne les véhicules, des stages d'«éco conduite» qui ont un impact sur la consommation des carburants, la sécurité, etc. sont proposés aux salariés.

Enfin un de nos établissements de la Martinique a converti 1 6507 m² de toiture en panneaux photovoltaïques. L'électricité revendue à EDF permet de compenser les dépenses liées à la consommation du centre.

Véronique Discours-Buhot

La démarche «développement durable» du groupe Carrefour a commencé il y a longtemps et de nombreuses bonnes pratiques ont été mises en place, qui peuvent être consultées sur les sites Internet et servir d'exemple.

Pourquoi cet engagement ? Il s'agit pour Véronique Discours-Buhot d'assumer ses responsabilités, de gérer les risques, de maîtriser les coûts, d'anticiper et de répondre à une demande croissante des clients et des parties prenantes de l'entreprise, de nourrir l'image de l'entreprise.

Les grandes entreprises cotées en bourse ont dû prendre le problème en amont et se conformer à une panoplie de textes réglementaires concernant, par exemple, la sécurité alimentaire, le tri sélectif, la gestion des déchets etc. La loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) de 2001 a marqué le début de l'obligation de rendre des comptes sur les axes de responsabilité environnementale et sociale en plus de la dimension purement économique. La réglementation a eu une conséquence positive sur ce point. Il y a néanmoins des actions de lobbying à effectuer pour faire comprendre aux politiques que des contraintes opérationnelles existent et que la réglementation doit parfois être adaptée. Il en va aussi de la pérennité de certaines activités. Par exemple, la vente de poissons et la menace qui pèse sur l'avenir de certaines espèces imposent des choix.

Enfin, l'image et la réputation d'une entreprise peuvent être ternies si elle manque à ses obligations en termes de RSE.

La maîtrise des coûts est une première étape de la stratégie, assez facile à mettre en œuvre car elle recueille aisément l'accord des financiers. Carrefour a pris des engagements forts qui requièrent l'implication de tous, comme la réduction de la consommation d'énergie de 40 % en 2020 au niveau du groupe (15 000 magasins dans le monde). La démarche développement durable a donc aussi un aspect économique. Il y a des opportunités commerciales qui entrent en ligne de compte, non seulement en termes de gains potentiels mais aussi pour éviter de perdre des marchés. Un consommateur qui vient acheter des produits bio consomme autrement. Il s'agit d'une mutation qui doit être anticipée et modélisée pour mettre les choses en place de manière durable.

Pour qui entreprendre cette démarche ? Pour toutes les parties prenantes de l'entreprise. À la fois pour les clients et les membres, pour l'entreprise ou l'OSBL/ONG, pour les salariés et les bénévoles.

Quelles sont les parties prenantes :

- les *think tanks* sont importants car ils peuvent donner des points de vue qui, au quotidien, échappent à l'entreprise ;
- les agences de notation (cela concerne avant tout les groupes cotés), qui évaluent la capacité des entreprises à assumer leurs responsabilités sociales et environnementales et à mettre en place des actions concrètes. Elles peuvent ensuite recommander certaines sociétés à des investisseurs ;
- les ONG sont aussi très importantes car elles ont une légitimité et proposent une vision prospective qui permet d'anticiper les risques et les opportunités. Carrefour a plusieurs partenariats avec des ONG dont deux principaux avec WWF et la FIDH² ;
- les syndicats : il est impossible de se passer d'un dialogue avec eux dans un groupe comme Carrefour qui compte 450 000 salariés ;
- les médias, qui ont compris l'importance du développement durable sur le plan économique et social ;
- les actionnaires, dont les attentes vis-à-vis du RSE se sont accrues ;
- les institutions financières ;

- les pouvoirs publics, qui ont également pris ce sujet à cœur ;
- les fédérations professionnelles ;
- les partenaires, les franchisés, les différents prestataires, les fournisseurs ;
- les concurrents : la majorité des sociétés publie aujourd'hui des rapports sur le développement durable. Il existe des *benchmarks* sur critères extra-financiers, et un *consumers' group forum* où se retrouvent les grands producteurs et distributeurs mondiaux afin de discuter de stratégies et d'engagements communs ;
- sont aussi parties prenantes dans cette démarche les clients, les membres du groupe et les salariés. Il s'agit également de redonner un sens au travail de chacun et d'intégrer le développement durable.

Comment mettre en œuvre cette politique ?

Il faut analyser les impacts, identifier les parties prenantes extérieures, dialoguer avec ses propres parties prenantes, définir la stratégie, se fixer des objectifs et les évaluer. Il faut commencer par examiner les impacts économiques, environnementaux et sociaux, ce qui est plus difficile dans le secteur de la distribution car les impacts sont diffus, mais aussi parce qu'il est nécessaire de travailler sur l'ensemble de la chaîne, des fournisseurs aux clients. Il faut ensuite identifier les parties prenantes internes et externes et dialoguer sur la durée, avec toutes sans exception. Il convient ensuite de définir sa démarche, de la présenter et la faire approuver, puis d'engager des actions et de les rendre publiques afin d'avoir l'obligation de rendre des comptes. Il faut enfin se fixer des objectifs de manière très précise, et les accompagner d'échéances, d'indicateurs de performance et désigner, pour chacun de ces objectifs, des responsables nominatifs.

Échanges avec le public

Christophe Casabonne

Fonds de dotation Crédit@people

Quels sont vos modes de coopération avec les ONG et les fondations ?

Véronique Discours-Buhot

Véronique Discours-Buhot indique que les collaborations avec les ONG et fondations sur place [à l'étranger, chez leurs fournisseurs] sont fonction des circonstances, il convient de s'assurer que la logistique locale respectera l'âme du projet et que le financement des ressources ne sera pas dévoyé. Ainsi, lors d'une récente catastrophe au Pakistan, le groupe Carrefour a renoncé à distribuer des denrées alimentaires car il n'y avait pas de structures fiables localement pour les distribuer, à cette période où les équipes du Groupe avaient interdiction de se rendre sur place pour raison de sécurité.

Christophe Casabonne

Christophe Casabonne demande s'il serait possible pour le groupe Carrefour de collaborer avec des ONG ou des fondations sur des projets ponctuels précis ?

Véronique Discours-Buhot

Oui, c'est possible. Même si dans certains pays les statuts des ONG ou fondations sont difficiles à déterminer. Mais par exemple, au Bangladesh nous avons travaillé avec KN et Friendship.

Valérie Pierre

Fondation Claude Pompidou

Une fondation comme la nôtre ne dispose pas des mêmes moyens qu'un grand groupe et nous avons donc, dès le départ, limité notre action aux fournitures. Nous nous sommes alors trouvés devant un dédale d'éco labels très difficiles à hiérarchiser. Comment faire ?

Véronique Discours-Buhot

Véronique Discours-Buhot répond que ces sujets sont de plus en plus nombreux et complexes. La première chose à faire est de rendre responsable(s) la ou les personnes qui doi(ven)t l'être dans la structure concernée ; par exemple s'il s'agit d'un problème d'achat, les acheteurs ; s'il s'agit d'un problème de logistique, les logisticiens. Même si la Direction DD³ initie le projet et épaula les équipes dans sa mise en œuvre, ce sont les opérationnels du métier

qui doivent se l'approprier et l'intégrer dans leur métier et leurs objectifs. La politique DD doit être intégrée.

En second lieu, il faut contacter les ONG et les parties prenantes qui vont donner les informations les plus actuelles sur les sujets abordés. On ne peut pas être expert sur tout. L'important est de montrer que l'on est dans une démarche de progrès, de la mettre en place, de se fixer des objectifs et de les mesurer.

Jean-Jacques Eleouet

Pour Jean-Jacques Eleouet ce qui compte d'abord c'est de bien identifier ce qui est le plus utile et qui a le plus d'impact en termes de développement durable ; ensuite c'est de mettre en œuvre des actions concrètes. Cette démarche est plus aisée dans les fondations que dans des structures marchandes qui ont souvent peu raisonné sur la notion d'impact. Le guide est là pour vous aider à vous questionner sur cette stratégie. Enfin mettre en place une politique de développement durable n'a de sens que si elle a des conséquences positives pour vous. Si vous travaillez uniquement sur des externalités négatives, vous ne trouverez pas d'écho à long terme. Il faut aussi réfléchir à ce qui est utile pour vous. Ce n'est pas un problème de taille plutôt un état d'esprit et une démarche personnelle.

Olivier de Guerre

Fonds de dotation PhiTrust

Comment faire passer ces messages au conseil d'administration ? Si celui-ci ne s'approprie pas cette démarche, elle sera difficile à mettre en œuvre...

Jean-Jacques Eleouet

On a été confronté dans une petite fondation à un problème de non-respect du droit du travail : heures supplémentaires non rémunérées, salariés faisant du bénévolat. Toute la responsabilité était reportée sur la direction générale qui, pour des raisons de coût, appliquait le droit du travail de manière restrictive en faveur de la structure et non des salariés. On a donc interpellé le conseil d'administration pour qu'il décide si le droit qui s'appliquait était le droit européen le plus favorable ou le droit français, et le conseil d'administration a finalement adopté la solution la plus avantageuse pour les salariés, considérant qu'elle était la plus cohérente pour une structure qui travaillait sur la précarité du travail. Mais l'expérience prouve que c'est rarement le conseil d'administration qui se saisit directement d'un problème.

Bruno Babinet

Au-delà du coût financier, le conseil d'administration sera sensible à l'image et aux impacts positifs que peut avoir le développement durable auprès de ses donateurs et bien-faiteurs.

Francis Charhon

Centre Français des Fonds et Fondations
& Fondation de France

S'engager dans le développement durable et dans la responsabilité sociale est un objectif important pour les fondations, qui demande un effort continu. Il faut travailler en amont et il faut qu'il y ait une cohésion dans la fondation autour d'un objectif commun clairement défini.

Jean-Jacques Eleouet

Pour se parer contre cette complexité et le risque d'échec, il faut peut-être avoir une phase de réflexion silencieuse et travailler en interne sans communiquer ; aborder les choses modestement et de façon pragmatique en n'hésitant pas, si l'on se trompe, à le dire et à revenir en arrière comme les fondations anglo-saxonnes en donnent l'exemple.

Véronique Discours-Buhot

On ne médiatise qu'une partie du travail car ce sont des années de mise en place avant d'aboutir. Notre partenariat avec la FIDH a, par exemple, commencé dès 1997, mais la demande impérative de la FIDH était de ne faire aucune communication, ce qui a permis de conduire Carrefour à être cofondateur d'une plateforme de responsabilité sociale avec les grands distributeurs internationaux. Ce sont des actions de fond qu'il faut construire de manière responsable mais sans en faire des éléments de communication. On voit aujourd'hui des sociétés qui travaillent dans un sens différent avec des Directeurs de développement durable directement rattachés aux Directeurs de la communication, ce qui est souvent regrettable.

Stephen Pittam

Joseph Rowntree Charitable Trust

Stephen Pittam témoigne sur les politiques de *sustainable development* au Royaume-Uni et sur la façon dont son fonds de dotation fonctionne relativement à ces sujets.

In the UK the issue is rising up the agenda for foundations, both in terms of socially responsible investments and sustainable development. These policies are implemented in public transportation, in building issues, and in carbon

footprint issues. Our grantmaking foundation is helping by offering the NGO world assistance for looking at sustainable development. We are just moving up the agenda very quickly.

Francis Charhon

Francis Charhon indique que la Fondation de France a, dans le même esprit, mis en place un système qui permet d'apporter un complément de financement à des associations qui ont une démarche permettant d'améliorer l'environnement.

Béatrice de Durfort

Centre Français des Fonds et Fondations

Béatrice de Durfort exprime sa reconnaissance aux Apprentis d'Auteuil qui ont contribué à « débroussailler » ce sujet du développement durable appliqué aux OSBL, ainsi qu'aux autres fondations qui ont participé à la publication du guide *Le Développement durable au cœur des OSBL* (la Fondation Apprentis d'Auteuil, le CFF, la FFSA, l'institut Pasteur, IDEAS). Elle rappelle qu'elle souhaiterait que les personnes désireuses de travailler avec le Centre sur ce thème, au sein de groupes plus restreints, se fassent connaître afin de créer un laboratoire de réflexion qui permettra à tous d'échanger et de bénéficier d'expériences diversifiées.

1. Cf. Guide « *Le développement durable au cœur des OSBL* » réalisé par le Centre Français des Fonds et Fondations, en partenariat avec les Apprentis d'Auteuil, l'AFTA, l'Institut Pasteur, IDEAS et plusieurs autres associations.

2. Fédération internationale des droits de l'Homme.

3. Direction du Développement durable

ATELIER 4

Identifier, comprendre et gérer les facteurs de risque

62

Modératrice

Caroline Gans Combe

Directrice associée, Reihoo
et « Independent expert »
éthique et gouvernance
auprès de
l'Union Européenne

Interventions de

Thierry Brevet

Directeur, Fonds de dotation
du Musée du Louvre (FDML)

Francis Charhon

Directeur général, Fondation
de France

Francis Chartier

Responsable du secteur
Associations et Fondations,
PricewaterhouseCoopers

Stephen Pittam

Trust secretary, Joseph
Rowntree Charitable Trust
(en anglais)

Quels sont les risques auxquels une fondation (ou un fonds de dotation) peut être confrontée ? 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 ?

Caroline Gans Combe Reihoo

Nous allons commencer par le témoignage de Stephen Pittam qui gère le Joseph Rowntree Charitable Trust en Grande Bretagne. Stephen Pittam travaille pour cette structure depuis 1986, il en est le « Trust Secretary » depuis 2001. Il va nous présenter les bonnes pratiques qu'il a pu observer Outre-Manche. Rappelons que l'Angleterre a institutionnalisé, dans les procédures de gestion concernant les structures « non-profit », la question de la gestion du risque.

Notre deuxième intervenant est Thierry Brevet, Directeur du Fonds de Dotation du Musée du Louvre (FDML).

Nous entendrons ensuite Francis Chartier, spécialisé dans l'accompagnement des structures « non-profit » chez Pricewaterhousecoopers.

Enfin, Francis Charhon, Président du Centre Français des Fonds et Fondations et Directeur général de la Fondation de France, nous fera part de son expérience dans la mise en place d'une politique de gestion des risques.

Commençons donc par l'intervention de Stephen Pittam auquel je souhaite poser cinq questions :

- Quels types de risque avez-vous identifié dans vos institutions ?
- Avez-vous mis en place des procédures de « compliance » ? Si oui, quelles sont-elles ?
- Avez-vous mis en place des procédures par rapport à la fraude ?
- Avez-vous des procédures qui vous permettent d'annoncer à vos financeurs ou aux acteurs que vous financez les risques qu'ils peuvent prendre ou auxquels ils sont exposés ?
- Faut-il savoir prendre des risques, dans la mesure où le risque peut avoir un effet positif ?

Intervention de Stephen Pittam

Stephen Pittam

Joseph Rowntree Charitable Trust

Thank you very much for inviting me. I am the Trust Secretary (or the Chief Executive Officer) of a UK Foundation called the Joseph Rowntree Charitable Trust.

We were established in 1904 by Joseph Rowntree who was the founder of the Rowntree's confectionery company. You may well know some of the products of this company (Kit Kat bars and After Eight Thin Mints being two of them). In 1904, Joseph Rowntree gave 54% of the share capital of the company to three different foundations, all settled for different purposes. His vision was that the company would be owned and run by the philanthropists because he thought that if the philanthropists ran the company, it would do well. The company was taken over by Nestlé in 1988 and we were left then with an endowment which is now 175 million euros, which we had to find a way of investing. We wanted to invest that money ethically. Joseph Rowntree was a quaker, he had very firm views about peace and conflict, about social equality and social justice, so he would have been very keen, and as were the trustees, that this money was invested ethically. We set up in the UK the Ethical Investment Research Services (EIRIS). EIRIS is a leading global provider of independent research into the environmental, social, governance (ESG) and ethical performance of companies. Its mission is to empower responsible investors with independent assessments of companies

and advice on integrating them with investment decisions. EIRIS is responsible for monitoring our investments on a quarterly basis to make sure that they are still invested in an ethical way according to the principles that we set down. I think that I can honestly say that certainly for the period from 1988 to 2008, our investments which were invested in a very strict ethical way outperformed the FTSE All Share Index. During that twenty year period, it was possible to be ethical and to be socially responsible as well as to get an income which was equal to what it would have done if it had been invested another way. And I think our engagement in this, and that of others, have actually built in the UK quite a strong ethical and social investment community which is more and more important as we go forward.

About the work that we do: we are interested in social justice issues, in democracy, in funding the NGOs that are interested in having a dialogue with business over social responsibility matters. We feel a need for a strong community wanting to “keep the corporate sector on his toes”.

That was just a little bit of a background. I want to talk now about the issue of risk and how risk is seen in the UK. Foundations in the UK are regulated by a body called the Charity Commission. It's a part of the civil service but it has no responsibility to any government minister. It's independent of government and independent of the sector. In 2005, the Charity Commission issued a statement which is called “A statement of regulation practices” (SORP) for how charities or endowment foundations like ours should present their accounts. In that statement of recommended practices, one of the issues was about us having to produce a risk management statement. So every year, the trustees have to sign off that they have considered the major risks to which the foundation is exposed and that they have satisfied themselves that the systems and procedures are established to manage those risks. Those risks are described in a far broader way than just money. We have to describe the risks in terms of governance, in terms of operational risks (how we spend the money), of financial risks (endowment and matters related to that), environmental risks and external risks (e.g. reputation risk), and finally, law and regulation compliance risks. The trustees of all the foundations in the UK have to produce a statement with those lines and in many ways I think that we have found this to be a very helpful task. It's fairly common sense stuff. Every year, myself as a CEO, sit down with the head of finance and with the head of our personnel and administration committee, who is a trustee, to look at the risk profile and make changes. We sign off a risk appraisal on annual basis.

For instance, in the section about assets, we register the risk that we might have risk arising from investments with losses as the result of market swings, and so the kind of policy that we have taken to deal with that, is that first of all the trust investments are widely diversified across company sizes, types, sector, geographical regions... The new issue that we have just brought in, in the last year, is that we have placed a “colour” on our endowment which is about 175 million euros. We have taken a 10% colour under and above that figure so that we know when to activate some engagements if we go outside of that 10%. So in 2008, just before the crash, we were in fact slightly above the 10% colour and we decided to liquify into cash because our long term investment strategy was suggesting that the market was too high. Now we are the other way: we have gone down below the 10% colour. We have decided this year to freeze our expenditures both in terms of non-grant expenditures (expenditures that we as a foundation spend) and in terms of what we are able to give to the grantees.

Another type of risk would be on our income expenditure. Total return is volatile and so each year we set a budget and we make sure the trustees estimate what they want to give and that we don't erode the long term capacity of the foundation to support our grant. We have a sustainable income formula, which is quite a complex formula which shows us what from a total return basis we are able to spend on an annual basis.

Now I just want to say a couple of other things about this whole process of risk. I think it's a very useful management tool and not just another bit of bureaucracy we have to go through. It also tends to look at risk more in a negative way than in a positive way. The Charity Commission used the word “risk” to describe “*the uncertainty surrounding events and their outcomes that may have a significant impact, either enhancing or inhibiting any area of a charity's operations*”. They talked about the enhancing and the inhibiting. Through doing the assessment exercise every year, we have found that it's a lot easier to think about the inhibiting issues. Most of our risk appraisal is oriented to what you may say is risk reversion, how we manage the risk rather than necessarily think about the enhancing possibilities of risk. Many people in the foundation world in the UK would say that our Foundation is risky in its investment strategy because we are 100% invested in equities (because we think that over the last 100 years, equities have performed better than every other form of investment). However, over the last 20 years, it's not possibly the case. Maybe we are facing the fact that because of the risk we have taken we are now in a slightly difficult position.

But I think that we need to define the more positive elements of risk. Being too cautious, we may miss opportunities to effectively implement our mission. We deal with risk with our grant making. We are very much in the Anglo-Saxon tradition of philanthropy: the civil society holds the government into account. As a foundation we are very keen on risk: there's no point for a foundation in doing what the State can do, or what a company can do. Taking risks in order to gain change may be a very important process for us to do.

For instance, we have been very involved in the peace process in Northern Ireland and we have taken a particular decision to try to help the paramilitary organizations which were engaged in violence to take in political action. We had to engage with them into this process. That is the kind of work a foundation can do: the government was completely hostile to these organizations and the corporate sector would not touch that within a hundred miles! After the cease fire has been declared, we funded the work between the police, the people who had been fighting the police and the paramilitary organizations.

My message to you is this: the risk assessment exercise as a management tool is very helpful. And I don't want us to think of risk in a negative way only: we need to think about positive risks.

Questions de la salle

Florence Bonnerue

Fondation Rhône-Alpes Futur

You said that the Charity Commission is indeed independent from government and from the charitable sector. Who are the members of this Commission and how are they designated?

Stephen Pittam

The Charitable Commission would be appointed through the public service appointment process. But it has a semi-judicial role and it is said to be independent from the State.

Intervention de Thierry Brevet

Thierry Brevet

Fonds de dotation du Musée du Louvre

Le Fonds de Dotation du Louvre (FDML), créé il y a deux ans, dans un contexte de forte contrainte sur les finances publiques, a pour objectif de contribuer à renforcer et pérenniser le financement à long terme des activités du musée du Louvre dans une logique de transmission du patrimoine aux générations futures.

Le financement du musée repose aujourd'hui à hauteur de 50 % sur la subvention de l'État, 25 % sur la billetterie et les recettes commerciales et 25 % sur le mécénat direct. La subvention de l'État étant en diminution constante, il est indispensable de développer des relais de financement.

Cet objectif sera atteint en capitalisant une partie des dons des mécènes et des revenus du Louvre Abou Dabi. Les revenus de cette capitalisation serviront à financer des investissements dans le cadre des missions d'intérêt général du musée. Ces missions sont les suivantes : conservation, mise en valeur et présentation des collections ; amélioration de l'accueil des visiteurs et ouverture à d'autres publics, notamment les publics empêchés ; entretien et embellissement du patrimoine architectural et paysager du palais.

Le FDML n'a pas de durée limitée et sa dotation n'est pas consommable. Le fonds a été doté d'un montant initial de 120 millions d'euros issus des premiers revenus d'Abou Dabi pour la création et la gestion aux Emirats Arabes Unis d'un musée universel.

Le fonds de dotation a su convaincre dès la première année des mécènes français et américains : trois dons ou promesses de dons significatifs ont ainsi été enregistrés en 2011.

L'objectif est d'atteindre un encours investi de l'ordre de 500 millions d'euros dans une dizaine d'années pour disposer d'une taille critique.

Le FDML a un conseil d'administration, avec des représentants du musée et des personnalités qualifiées. Il s'est également doté d'un comité d'investissement composé de cinq membres, tous professionnels reconnus de la finance et du monde de l'économie.

Nous avons effectué en 2010 une première cartographie des risques et avons mis en place des procédures et garde-fous. Plusieurs familles de risques ont été identifiées :

Les risques liés aux investissements

(principalement, les risques de liquidité, de marché et de contreparties)

Ceci nous a conduits à définir une politique d'investissement précise et détaillée, ainsi que différentes règles opérationnelles qui complètent la réglementation des placements appliquée aux fonds de dotation. Cette politique, approuvée par les administrateurs, est assortie d'un mécanisme destiné à encadrer le niveau du prélèvement annuel sur le fonds de dotation afin d'éviter les effets d'aubaine les très bonnes années et de garantir la continuité du financement les mauvaises. L'objectif est de dégager un rendement annuel moyen de l'ordre de 5% tout en visant la préservation de la dotation sur un horizon de 5 ans glissants. Cette politique autorise donc une prise de risque adaptée aux objectifs économiques et sociaux du fonds.

Les risques associés à la gouvernance

Pour que la gouvernance du fonds soit exemplaire, les administrateurs extérieurs et les membres du comité d'investissement ont été sélectionnés pour leurs compétences et leur indépendance de jugement. Pour prévenir toutes situations de conflits d'intérêts, le FDML s'est doté d'une charte éthique. Elle stipule, entre autres, que le fonds ne peut pas faire appel à une société de gestion dont un des membres du conseil d'administration ou du comité d'investissement est administrateur ou dirigeant.

Les risques opérationnels

Des procédures ont été mises en place en liaison avec la direction financière du musée pour faire face au risque de fraude ou d'interruption de fonctionnement du FDML. Ces procédures, validées par le commissaire aux comptes du fonds de dotation, sont revues, complétées et adaptées selon le besoin.

Les risques associés à la collecte de fonds et à l'utilisation des dons

Il s'agit des risques liés à la provenance des dons, ainsi que des risques qui découleraient du non-respect de la volonté des donateurs. Le FDML doit toujours veiller à ce que l'utilisation des dons soit conforme à la convention juridique qui le lie à son mécène. À cet effet, il doit être en mesure de garantir la traçabilité des dépenses engagées.

Le risque de réputation

Pour un organisme philanthropique, il s'agit sans doute du risque le plus grand parce qu'une réputation est longue à construire et que la relation avec les donateurs est

d'abord fondée sur la confiance. Dans le cas du FDML, la réputation du musée lui-même est directement en jeu. Notre politique de prévention des risques et notre charte éthique concourent ainsi à protéger notre réputation.

En matière de communication sur ces risques vis-à-vis des tiers, nous ne sommes pas aussi avancés que notre collègue anglais. Pour le moment, nous privilégions la communication avec les mécènes, actuels ou potentiels. Nous les informons par exemple de l'allocation d'actifs du portefeuille, des performances de gestion, de l'utilisation des fonds et de notre politique de prévention des conflits d'intérêt.

Comme Stephen Pittam, nous sommes tout à fait convaincus qu'il n'y a pas que des risques négatifs, c'est-à-dire des situations de risques dont les conséquences ne peuvent être que négatives pour le fonds. Ainsi, une gestion des placements prudente et adaptée à la finalité économique et sociale d'un fonds de dotation ne veut pas nécessairement dire une gestion sans risque. Ainsi, nous pensons que le risque d'investissement est « rémunérateur » sur le long terme, s'il est pris à bon escient, dans un cadre précis et formalisé. À contrario, ne « pas prendre de risque d'investissement » en ne détenant que des actifs monétaires de première qualité conduit irrémédiablement à l'érosion de la dotation, ne serait-ce qu'à cause de l'inflation. La politique d'investissement du fonds de dotation doit donc être conçue pour tirer parti des prises de risques utiles ou nécessaires rémunérées par un surcroît de rendement. À contrario, le fonds de dotation doit éviter toutes les situations où le risque n'a pas de contrepartie bénéficiaire certaine.

Questions de la salle

Caroline Gans Combe

Pouvez-vous nous faire part de votre point de vue concernant la question de la pérennité au regard des politiques d'investissement, en particulier dans le contexte actuel ?

Thierry Brevet

Le FDML est un investisseur à long terme. Son objectif n'est pas d'acheter des actifs pour les revendre quelques jours ou quelques semaines après. Son horizon d'investissement est de plusieurs années. Il investit donc dans des actions et des obligations de différents marchés, par exemple des actions de sociétés françaises, américaines, européennes ou de pays émergents et des obligations internationales. Nous avons souhaité mettre en œuvre une allocation d'actifs la plus diversifiée possible de manière

à disperser les risques et à multiplier les sources de performances. Dans un contexte de très forte volatilité des marchés, il nous semble très important de « garder la tête froide » et de ne pas remettre en cause les choix économiques à long terme. La fébrilité est mauvaise conseillère et il est dangereux de gérer un portefeuille à long terme en prenant de trop nombreuses décisions à très court terme. Ceci nous amène à avoir un profil d'investisseur plutôt « contrariant » qui nous conduit, par exemple, à acheter des actions lorsque le marché baisse pour maintenir le cap de notre allocation. Cette discipline nous permet de ne pas laisser le portefeuille dériver au gré des tendances à court terme des marchés financiers. Nous sommes également très attentifs à l'existence de risques systémiques ; c'est pour cette raison que nous avons exclu de notre univers d'investissement, dès l'origine, un certain nombre de dettes publiques européennes qui nous semblaient trop vulnérables.

Marie-Stéphane Maradeix

Fondation Daniel et Nina Carasso

Vous avez cartographié les risques de réputation. Pourriez-vous nous donner plus de détails concernant les réponses que vous avez apportées concernant ces risques ? J'ai travaillé pendant plusieurs années à la Fondation d'Auteuil. Nous avons procédé à une cartographie des risques en identifiant des risques opérationnels, puis nous avons mis en place une stratégie de crise pour y répondre.

Thierry Brevet

Parmi les risques de réputation pour le fonds et pour le musée du Louvre, il y a d'abord ceux liés au profil du donateur ou à la nature du projet qu'il souhaite financer. Tous les nouveaux projets éligibles au financement du fonds de dotation sont préalablement agréés par le conseil d'administration du musée.

J'ai également évoqué le dispositif de prévention des conflits d'intérêt destiné à protéger l'image du fonds : la charte déontologique a été expressément acceptée par tous les administrateurs et membres du comité d'investissement.

Enfin, nous veillons au respect de la volonté des donateurs et sommes transparents sur l'utilisation faite des fonds.

Intervention de Francis Chartier

Francis Chartier

PricewaterhouseCoopers

PwC intervient auprès de ses clients, associations et fondations, dans les domaines de l'audit, du commissariat aux comptes, du conseil (juridique notamment) avec des équipes pluridisciplinaires.

PwC France a choisi de structurer et de développer ses actions de solidarité et de mécénat en créant début 2008 la Fondation PwC France pour la culture et la solidarité.

Caroline Gans Combe m'a demandé de présenter des éléments concernant le risque de fraude en matière de gestion patrimoniale. Il m'est impossible de citer des cas pratiques, aussi je vais présenter, de manière synthétique, les constats faits à partir des situations que nous avons rencontrées.

Contrairement aux anglo-saxons, nous n'avons pas en France de dispositions réglementaires particulières qui imposent une gestion des risques formalisée dans l'entreprise ou qui affirment une notion de « compliance » en tant que telle. Des dispositions ont toutefois été mises en place suite aux différentes lois NRE dans un certain nombre de sociétés commerciales et, aujourd'hui, il existe des comités d'audit variés et des comités *ad hoc* en charge de thématiques particulières. Pour ce qui concerne les fondations et les fonds de dotation, nous n'avons pas de dispositifs de ce type. Pour autant, des éléments existent, notamment en ce qui concerne la fraude (par exemple : depuis 2009, obligation pour la mise en place de processus de détection de la fraude). Cela est également vrai pour le blanchiment et le financement du terrorisme : vos commissaires aux comptes ont l'obligation de mener un certain nombre de diligences sur ces sujets (cela rentre dans le corpus de leurs obligations au titre de leur exercice professionnel).

Pour le blanchiment, il faut une tierce personne. La fraude peut, quant à elle, être interne (isolée ou de complicité) ou externe (par exemple : utilisation des fonds pour un objet qui n'est pas celui prévu).

Nous n'avons pas rencontré de situations de ce type parmi les fondations que nous suivons mais en avons entendu parler dans le cadre d'affaires de sectes.

Les dirigeants de fondations sont sensibles aux crises, et notamment à celles subies par les autres acteurs du secteur. Naturellement, leur crainte est de voir le danger se matérialiser au sein de leur organisation et de voir leur responsabilité engagée.

Les types de risques évoqués par Stephen Pittam et Thierry Brevet sont aussi ceux les plus communément cités par les organismes avec lesquels nous travaillons : risques d'image, risques de notoriété et de réputation, risques économiques, qui peuvent bien sûr impacter la pérennité de l'organisation.

Pour faire face à cela, les dirigeants mettent en place des procédures de gestion de crise et des mises en conformité qui visent à démontrer à tous l'application effective de la législation, de la réglementation et des bonnes pratiques en vigueur.

Pour autant, en France, la culture de la prévention des risques n'est pas répandue. Les initiatives sont souvent prises lorsque la crise est intervenue ou lorsqu'elle est sur le point d'avoir lieu.

Les trois dimensions qui constituent le socle de la stratégie de prévention et de gestion des risques sont les suivantes :

- identification et recensement des risques ;
- évaluation des risques (probabilité de survenance / d'occurrence et mesure de leur impact) ;
- maîtrise et gestion de ces risques.

Il s'agit avant tout d'une problématique reposant sur la gouvernance de l'organisme. Au quotidien, chacun gère des risques et met en place des dispositifs préventifs et/ou curatifs, sans forcément le formaliser ni en faire la cartographie. Si aucune réflexion régulière n'est menée sur le sujet, l'organisme s'expose au risque de ne pas prendre en compte les évolutions de son environnement ou de la réglementation.

Une fois la cartographie réalisée, pour rendre vivant le dispositif, il faut une impulsion forte de la gouvernance, par la création d'un comité ad hoc qui sera en charge d'un plan de travail défini selon un processus itératif et progressif.

Les trois questions clés à se poser systématiquement sont les suivantes :

- Comment peut-on éliminer le risque détecté ?
- Comment réduire sa probabilité de survenance ?
- Comment réduire les impacts estimés pour ce risque ?

La cartographie doit faire l'objet d'un reporting au conseil d'administration, au Président et aux différents salariés concernés en interne. La communication, aussi bien externe qu'interne sur la gestion des risques, n'est malheureusement pas un exercice répandu.

Questions de la salle

Caroline Gans Combe

Nous avons dans la salle une personne qui, elle-même, a connu, au sein d'une fondation, une situation de crise. Pourriez-vous partager cette expérience avec nous ?

Marie-Stéphane Maradeix

Cela remonte au tout début des années 2000. Je travaillais à la Fondation d'Auteuil (devenue Apprentis d'Auteuil). La Fondation se questionnait alors sur les problématiques de réputation et sur les éventuelles situations de crise auxquelles elle pourrait être confrontée un jour. Elle travaillait à l'époque avec une agence de communication spécialisée dans la gestion de crise. Il avait été décidé de faire une cartographie des risques potentiels (principalement ceux liés à la mission sociale de la Fondation). Nous y avons travaillé pendant un an : porte-paroles, média training, préparation d'un PC crise, entraînement à la construction d'argumentaires, cartographie des parties-prenantes auxquelles rendre des comptes ...). Un an après ce travail, un des risques a été avéré, avec la découverte d'un prêtre pédophile (lui-même impliqué dans les actions de communication de la Fondation). L'information nous a été communiquée juste avant qu'elle ne soit médiatisée. Nous avons pu déployer tout le dispositif qui avait été prévu. La Fondation a mobilisé ses réseaux et relais d'opinion. Nous avons désigné des porte-paroles et le service communication a mis en place des outils de communication rapidement.

Cette crise aurait pu gravement et durablement entacher la réputation de la fondation (et plus largement d'autres organismes œuvrant dans notre champ) a été très bien appréhendée par les médias. Nous avons ainsi prévenu certaines réactions qui auraient pu être dévastatrices.

Nous avons également envoyé un courrier à tous nos donateurs pour leur expliquer la situation. Nous avons eu très peu de retours négatifs. Par la suite, la collecte n'en a pas été impactée.

Lorsqu'on identifie et prévient les risques, la crise peut sans nul doute être plus facilement gérée.

Caroline Gans Combe

Avez-vous développé des outils spécifiques pour les fondations souhaitant aborder ce type de sujet ?

Francis Chartier

Il ne s'agit pas d'outils standards mais d'outils développés sur la base de modèles existants que les clients se sont appropriés. Chacun a sa manière de gérer ses propres risques. Nous sommes seulement des facilitateurs et nous poussons à la réflexion dans une démarche de consulting (par exemple, nous incitons l'organisme à prendre connaissance de ce qui se fait sur le plan national ou international).

La dimension d'appropriation au sein de l'organisme, la mise en place d'un groupe de travail actif, et une impulsion forte de la gouvernance sont essentiels pour développer une politique et culture de gestion de crise. En tant que telle, la gestion de crise n'est pas réellement un sujet technique.

Caroline Gans Combe

Quels sont les risques qui figurent toujours dans les *reportings* ?

Francis Chartier

Ce sont les risques les plus communément admis :

- les risques d'image ;
- les risques de faire ou de ne pas faire tel projet (notamment pour les fondations qui font appel à la générosité du public) ;
- la problématique de la délégation de pouvoir et de séparation des pouvoirs (c'est un sujet qui revient très souvent, dans les fondations qui ne sont pas aussi structurées que les entreprises du secteur commercial) ;
- les problématiques opérationnelles (dimension contractuelle, gestion des risques conventionnels avec la question de la politique des engagements au quotidien et hors bilan qui peuvent engager la fondation au-delà de ce qu'elle a prévu, dans des champs de risques qui ne sont pas forcément maîtrisés) ;
- les risques liés aux placements financiers (qui ont déjà été évoqués par les précédents intervenants) ;

- les risques en termes d'utilisation des fonds propres. Ce thème revient cette année comme en 2008 avec les difficultés connues sur les marchés financiers ;

Nous prévoyons une clôture des comptes un peu difficile avec des moins-values latentes qui risquent de devoir être prises en compte par le biais de provisions et autres. Cela risque d'obérer le résultat économique de la fondation mais également (et surtout) d'impacter les fonds propres. Il faut bien distinguer la lecture comptable de l'impact en termes de trésorerie. Il y a souvent confusion.

- les risques juridiques purs :
les activités de collecte, des pertes d'habilitation dans certains secteurs d'activité ;
- les risques liés à la communication (surtout externe).

Pour finir sur une touche positive, je souhaite signaler que partout où des processus de gestion de risques ont été réfléchis et mis en place, même s'ils ne se sont pas toujours concrétisés par un processus complètement exploitable, **on constate de très nettes améliorations du fonctionnement de la structure sur :**

- l'anticipation et la gestion de l'incertitude au sens large du terme ;
- l'optimisation des dispositifs de contrôle interne (un sujet récurrent qui n'est pas toujours facile à gérer dans la fondation, notamment par les contrôleurs externes et les commissaires aux comptes) ;
- l'exactitude et la cohérence des données opérationnelles et financières ;
- la qualité et l'efficacité des procédures (chacun s'appropriant le dispositif, on peut s'attendre à une meilleure communication en externe et en interne) ;
- la sensibilisation de la gouvernance à ces problématiques.

Intervention de Francis Charhon

Francis Charhon

Fondation de France &
Centre Français
des Fonds et Fondations

Pour clore cette session, je vais brièvement vous présenter ce qui a été mis en place par la Fondation de France en matière de gestion des risques.

La Fondation de France a deux métiers : distribuer des fonds via 27 programmes et abriter des fondations (682 fonds et fondations individualisés sous égide en 2010). Faisant partie de l'univers de la distribution, la Fondation de France doit prendre en compte des risques propres à son organisation et des risques liés à ceux qu'elle finance.

Un important travail a été mené entre 2005 et 2008 par la Fondation pour modéliser et optimiser ses processus. La Fondation s'est engagée dans une démarche de gestion des risques qui s'inscrit dans la continuité de ces travaux. Nous avons commencé à y travailler suite à un Atelier des Fondations durant lequel la Fondation d'Auteuil avait témoigné sur la cartographie qu'elle avait effectuée.

Comme je viens de le dire, notre travail de cartographie des risques est parti de la description des « processus de la maison ». Cette description détaillée sert de base à notre manuel de procédures qui explique tout ce qui est fait et comment cela est fait.

Ensuite, nous avons essayé d'identifier les risques générés aux différents points de la chaîne des principales actions liées à notre activité (par exemple, l'activité de distribution des fonds, la collecte, la communication...). Pour cela, un travail d'identification des sources de risques a été mené auprès de l'ensemble des Directions de la Fondation de France lors d'entretiens individuels et collectifs. L'identification de ces sources de risques a été réalisée grâce à la connaissance de l'historique des risques survenus et grâce à la connaissance des menaces potentielles liées aux activités. Au final nous avons identifié 176 sources de risques. Elles ont été rassemblées en 51 risques et 9 catégories principales de risques. Le référentiel auquel nous avons abouti a été soumis au comité d'audit, et il est remis à jour fréquemment.

Un outil unique, un intranet auquel les salariés ont accès, regroupe les référentiels des processus, du système d'information et des risques.

Là où il y a un risque, une possible défaillance, il faut introduire du contrôle ou organiser une prévention dans les processus. Les plans d'action et les procédures de contrôle permettent sans nul doute de limiter les risques.

Les 9 catégories principales de risques précédemment citées sont les suivantes :

Risques stratégiques et de réputation :

- risques stratégiques auxquels le secteur de la philanthropie est confronté ;
- risques liés à la recherche et à la réalisation des ressources.

Risques opérationnels, financiers et juridiques :

- risques liés à la gestion des actifs ;
- risque d'insatisfaction client (ex : fondation abritée qui attendent un certain nombre de services de la part de la fondation abritante) ;
- risques liés aux relations de travail ;
- risques liés à la sécurité des biens et des personnes ;
- risques liés aux vols et fraudes ;
- risques de litiges avec des tiers.

Risques informatiques :

- Risques liés au système d'information.

Il faut ensuite faire une estimation du risque pour affecter des valeurs à la probabilité d'occurrence et aux conséquences (impacts). Chaque source de risque a été estimée en affectant des notes de 1 à 4 en fonction de la gravité.

Ensuite, nous nous sommes intéressés au poids stratégique de chaque catégorie de risque. Le litige avec les tiers, par exemple a un poids inférieur à celui des risques liés à l'évolution du secteur de la philanthropie.

Quelle méthodologie faut-il ensuite suivre pour traiter le risque ? Il faut parfois savoir prendre le risque d'aller sur un segment marketing inconnu, de traiter une question sociale qui n'est pas forcément bien vue par le grand public.

Nous ne refusons pas le risque, mais nous essayons de :

- l'optimiser (en minimisant ses impacts négatifs et en maximisant les conséquences positives et leurs probabilités d'occurrence respectives) ;
- ou de le transférer (en partageant avec une autre partie la charge de la perte, ou du bénéfice, d'un risque : c'est exemple classique de la souscription auprès d'une assurance).

On essaye ensuite de réduire la criticité. Pour nous, le risque le plus difficile à réduire était celui de la défaillance du prestataire de traitement des dons. Nous avons mis en place un système de back up, qui permet de sauvegarder toutes les semaines certaines données importantes. Cela était coûteux mais nécessaire.

Je souhaite également attirer votre attention sur un autre risque qui est lié à la lutte anti-risque. Lorsqu'on ne fait plus rien sans comités, le risque est l'étouffement et le manque de réactivité. Il est vertueux de travailler collectivement, mais dans certaines situations de crise, cela peut être contraignant. Lutter contre le risque peut être engluant...

Pour terminer, je souhaite dire que la gestion des risques est de mon point de vue un sujet complexe et technique, qui implique des coûts et un investissement (en argent et en temps). Réfléchir à la gestion des risques oblige à décortiquer le fonctionnement de l'organisation. Cela permet à chacun de comprendre qu'il est porteur d'un risque. Pour rappel ce travail au sein de la Fondation de France nous a pris 3 ans.

Questions de la salle

Caroline Gans Combe

Pourriez-vous nous donner un exemple du budget ?

Francis Charhon

Le budget dépend de la taille de l'organisation. Chez nous, cela a été fait en même temps que la refonte de notre système d'information ; le budget était de l'ordre d'un million d'euros. Pour faire vivre une politique de gestion des risques, il faut aussi du temps homme.

Pierre Levené

Fondation Caritas

Je souhaite vous faire part d'une expérience que j'ai perçue comme porteuse d'un risque en termes d'image. À peine arrivé dans mon ancienne organisation, le Secours

Catholique (qui n'avait jamais été contrôlé par la Cour des Comptes après 60 ans d'existence) a été contrôlé trois fois par la Cour des Comptes avec un contrôle général et deux contrôles particuliers pour le tsunami dans le Sud-Est asiatique. Heureusement, nous avons anticipé ce « risque ». Nous avons déjà identifié les points essentiels qu'il fallait améliorer très vite en cas de contrôle par la Cour des Comptes. Et concernant le tsunami, nous savions qu'il faudrait bien expliquer à la Cour des Comptes que nous aurions besoin de temps pour dépenser les fonds collectés. Certains contrôleurs de la Cour de Comptes ne se contentent plus seulement contrôler l'ensemble des procédures et leurs véracités, ils vont aussi se permettre de contrôler l'efficacité sur le terrain de notre action.

Francis Charhon

En effet, le contrôle de la Cour des Comptes est un risque externe extrêmement important, notamment en termes d'image et de communication. De très nombreux contrôles ont été organisés suite à l'« opération tsunami ». C'est dans ce contexte que le collectif est important. Les fondations et les grandes associations se sont réunies pour définir une position commune, notamment sur le fait que distribuer les financements prend du temps. Les fondations se sont habituées au fait d'être contrôlées par la Cour des Comptes, et les contrôleurs se sont familiarisés avec notre secteur. Ces contrôles sont justifiés et il faut s'y préparer. Nous devons rester bien conscients du fait que les remarques négatives résultant d'un contrôle de la Cour des Comptes peuvent être dévastatrices.

Francis Chartier

En complément, je souhaite ajouter que la loi de finances rectificative pour 2009 a prévu que la Cour des Comptes, à l'issue d'un de ses contrôles montrant que l'argent issu de la collecte n'a pas été utilisé conformément à ce qui a été annoncé, puisse faire un rapport au ministère des finances et éventuellement déclencher un contrôle et une suspension de l'émission des reçus fiscaux. Au-delà du risque d'image, il y a une sanction supplémentaire en termes de pérennité financière. Le commissaire aux comptes refusant de certifier les comptes d'une fondation est quant à lui contraint d'adresser son rapport au ministère des finances, avec les mêmes conséquences possibles. Le champ de compétence de la Cour des Comptes a été confirmé et même élargi. Dès le premier euro collecté par les organismes faisant appel à la générosité du public, il peut y avoir contrôle.

ATELIER 5

Vos réseaux ont du prix ! 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

Témoignages

Lissa Widoff

Executive Director, Robert and
Patricia Switzer Foundation
(Intervention initialement
en anglais)

Philippe Guay

Associé – Associations et
Fondations, Cabinet Deloitte
Excusé

Donzelina Barroso

Senior Philanthropic Advisor,
Rockefeller Philanthropy
Advisors (RPA)
(Intervention initialement
en anglais)

Dominique Lemaistre

Directrice du mécénat,
Fondation de France

Présentation par

Béatrice de Durfort,

Centre Français des Fonds et Fondations

de la présentation envoyée initialement par

Philippe Guay,

Cabinet Deloitte,
excusé

Les organisations sans but lucratif (OSBL)

Les organisations sans but lucratif, un acteur macroéconomique qui compte :

- trop longtemps considéré comme marginal et aux limites de l'économie marchande, le secteur associatif français a gagné sa place parmi les composantes macroéconomiques ;
- cela constitue pour lui une formidable opportunité de prise de conscience de sa place dans l'économie de l'immatériel.

Les actifs immatériels dans les OSBL Cartographie et enjeux

Cartographie des actifs immatériels

Le capital social (ou réseaux) comporte :

- le réseau des bénévoles ;
- le relationnel avec les populations aidées ;
- le réseau des adhérents ;
- le réseau des partenaires.

Le capital humain, marqué par :

- la fidélisation des permanents et des bénévoles ;
- les composantes de la gouvernance.

La réputation :

- Elle est à la mesure des actifs immatériels et agit en synergie avec eux.

La confiance et le rôle de la marque, le socle de la dimension immatérielle des OSBL

La confiance du public envers la réputation construite par l'organisation conditionne directement :

- la générosité des donateurs et adhérents ;
- le nombre de candidats au bénévolat ;
- l'importance du réseau de partenaires.

Environnement et valeurs immatérielles des associations

Deux enjeux permanents :

- organiser un dialogue créateur de valeur ;
- prospective transversale commune aux trois acteurs que sont : les OSBL, l'État et les Entreprises.

Favoriser les synergies et l'innovation :

- les nouvelles pratiques de communication sont sources d'innovation pour les OSBL.

Conclusion :

- le secteur de la générosité publique, des associations et fondations a atteint la personnalité macroéconomique ;
- cette influence est reconnue par la communauté financière ;
- elle s'accompagne d'une exigence de gouvernance spécifique ;
- les OSBL ont maintenant l'occasion de démontrer comment elles créent une valeur sociétale reconnue au sein d'une économie aux caractéristiques essentiellement financières.

La Fondation Robert et Patricia Switzer

Lissa Widoff

Robert and Patricia Switzer Foundation

La Fondation Robert et Patricia Switzer est une fondation familiale, créée en 1986 suite à la vente de la société de peinture Day-Glo. Comme de nombreuses fondations familiales, nos programmes se sont construits sur l'expérience et l'histoire de ses fondateurs. En tant que Directeur d'une entreprise de peinture dans l'industrie chimique, notre fondateur s'est particulièrement intéressé aux nouveaux défis environnementaux. Dès le départ, la fondation s'est engagée à soutenir le « leadership » environnemental, ainsi que toutes les capacités scientifiques, techniques et professionnelles qui permettent un tel leadership. Aujourd'hui, les actifs de la fondation s'élèvent à 18 millions de dollars, dont 12,5 millions ont été distribués par le biais de bourses et de subventions. Trois membres de la famille siègent au conseil d'administration, les six autres membres sont des experts environnementaux.

Depuis vingt-cinq ans le programme principal de la fondation est un programme de bourses (fellowships) qui nous a permis de soutenir 500 boursiers dans 37 états américains et 18 pays. Nous soutenons les boursiers au début de leur carrière et parallèlement, nous soutenons également les OSBL, ONG et agences publiques qui travaillent sur les questions environnementales afin que les boursiers puissent s'insérer dans des carrières à long-terme et optimiser leur leadership.

Pourquoi investir dans la formation de leaders et pourquoi les constituer en réseau ? Nous sommes convaincus de l'importance du leadership. Nous pensons que des individus peuvent faire la différence. Dès le départ, nous investissons dans une relation à long-terme avec eux, nous croyons en leur potentiel. Dans notre processus de sélection, nous cherchons des personnes capables d'exprimer clairement et simplement les problématiques environnementales auxquelles nous sommes confrontés. La plupart des organisations environnementales aux États-Unis se concentrent sur une thématique précise telle que le changement climatique, l'énergie, la justice environnementale, etc. À la fondation Switzer, nous examinons toutes ces problématiques à travers le critère du « leadership ».

Les problèmes environnementaux sont souvent extrêmement complexes et nécessitent des scientifiques mais aussi et surtout des personnes en capacité d'impacter sur

les politiques publiques et la société en général. Nous privilégions une approche pluridisciplinaire pour résoudre les problèmes.

Comment sommes-nous parvenus à créer ce réseau ?

Initialement notre objectif était de créer des relations fortes entre les boursiers et la fondation, en leur proposant des opportunités d'apprentissage partagé, des réunions collaboratives, un réseau de pairs. En leur octroyant une bourse, ils se sentent reconnus comme partie prenante de la fondation. De plus, nous encourageons nos boursiers à considérer le réseau comme une ressource essentielle. Pour faire vivre un réseau, il faut une infrastructure forte. Les nouvelles technologies constituent de véritables atouts pour consolider nos réseaux, rester en contact avec toutes les personnes du réseau et leurs communiquer des éléments très rapidement. Il nous paraît également important de s'engager financièrement en faveur de la stratégie du réseau, c'est pour cette raison que nous organisons le *fellowship award* (prix du boursier de l'année) et que nous réservons une partie de notre budget pour les activités du réseau.

Afin de mettre en avant les leaders que nous soutenons et démontrer l'impact de la fondation, nous communiquons beaucoup sur les succès de nos boursiers. Nous avons recruté des journalistes qui écrivent des articles sur nos boursiers, leurs histoires, leurs projets. Cela permet aux boursiers de se faire entendre ainsi que leur organisation, et de renforcer le rôle de la fondation dans le secteur.

Ces trois dernières années, nous avons entrepris de rassembler nos boursiers de manière volontaire et nous les avons interrogés sur le type de sujets qu'ils souhaitaient traiter ensemble. Nos programmes portent principalement sur le nord-est des États-Unis et la Californie. En Californie, de nombreuses problématiques liées à l'eau ont émergées. Cela est en partie dû à l'importance de l'agriculture intensive dans cette région. De nombreux boursiers travaillaient déjà sur la thématique de l'eau et, d'un commun accord, ils ont décidé de se concentrer sur la région « Central Valley ».

Nous avons ensuite concentré nos efforts sur deux aspects, le premier étant l'agriculture intensive et l'aménagement du territoire en termes d'irrigation, le deuxième se rapportant à la pollution de l'eau potable. En plus de ces deux aspects, nous avons tenté d'étudier et de mesurer le potentiel de leadership. Nous avons ensuite rédigé des articles, publié les résultats de nos recherches et réalisé deux

reportages. Bénéficiaires d'une couverture médiatique locale importante, nous avons depuis reçu de nombreuses demandes de subventions. Cela nous a montré que le réseau pouvait avoir autant de valeur que les subventions. Le réseau est un ensemble de relations, qui le plus souvent existent entre personnes qui se connaissent. Autour du réseau, gravitent énormément de sources de connaissance. L'objectif étant d'intégrer ces connaissances à l'intérieur même du réseau. De cette manière le réseau peut vraiment devenir une source d'innovation.

Pour conclure, je dirais que les réseaux sont essentiels au développement de la philanthropie. Ce n'est pas un ensemble de stratégies, c'est plutôt un état d'esprit. Comment créer des connections afin de générer plus d'impact ? Il faut éviter de penser uniquement à sa propre organisation et inclure tous les autres acteurs et parties prenantes afin de rassembler les ressources et les compétences en vue d'un impact collectif. Aux États-Unis, il y a beaucoup de compétitivité entre organisations travaillant sur les mêmes sujets. De notre côté, nous essayons de déconstruire ce processus en proposant des sujets fédérateurs qui rassemblent ces acteurs. Nous essayons de les convaincre de travailler de manière décentralisée. Il s'agit de partager cette culture de leadership et de réseau, car c'est une forme de gouvernance plus durable.

Rockefeller Philanthropy Advisors

Donzelina Barosso

Rockefeller Philanthropy Advisors

Rockefeller Philanthropy Advisors est une organisation à but non lucratif qui gère plus de 200 millions de dollars de dons chaque année dans plus de 20 pays pour plus de 160 donateurs. Nous sommes un outil à disposition des donateurs pour organiser leur philanthropie le plus efficacement possible. L'organisation doit son origine à John D. Rockefeller qui, à partir de 1891, a voulu gérer sa philanthropie de manière professionnelle. Nous avons été aidé par la famille Rockefeller pour la création de notre organisation mais nous nous considérons comme une entreprise sociale puisque financièrement autonome. Rockefeller Philanthropy Advisors est devenue l'une des plus grandes organisations mondiales de services philanthropiques après avoir supervisé plus de 3 milliards de dons et subventions à travers le monde à partir de ses quatre bureaux régionaux aux États-Unis. Nous avons plusieurs types d'actions, des engagements à court et long terme auprès des donateurs (donateurs individuels, fondations familiales, fondations d'entreprise, etc.), des projets parrainés, ainsi qu'un fonds pour les donateurs. Nous pouvons également utiliser notre statut d'organisation à but non-lucratif pour abriter des projets, ils bénéficient ainsi de notre infrastructure et de nos ressources avant de devenir indépendants. Les décisions que nous prenons sont toutes calquées sur les décisions souhaitées par nos donateurs.

Aujourd'hui, je voudrais vous parler plus particulièrement de deux initiatives ; la *Philanthropic Collaborative* et un projet que nous avons soutenu en collaboration avec plusieurs fondations et donateurs privés.

Le *Philanthropic Collaborative*

Le *Philanthropic Collaborative* est un projet créé par la quatrième génération de la famille Rockefeller. Cette génération, aujourd'hui en charge du family office Rockefeller, s'est rendu compte de l'importance de la communication interne sur leurs actions philanthropiques menées. Ils reçoivent de nombreuses demandes, même au sein de la famille, et n'étaient pas satisfaits par cette communication désorganisée. C'est ce qui les a poussés à créer la *Philanthropic Collaborative*, supportée par la structure du family office. Dès qu'un projet est susceptible d'intéresser les autres membres de la famille, le family office se charge de le proposer aux membres de la famille et autres donateurs intéressés, ces derniers pouvaient ensuite rejoindre le projet de manière anonyme. Cette initiative était importante pour les plus jeunes générations, dont les moyens financiers variaient fortement. La *Philanthropic Collaborative* leur permet désormais de participer à de petits projets aussi bien qu'à de projets de grande ampleur. Un des objectifs de cette initiative était clairement de créer une cohésion familiale forte.

L'étude de cas que je voudrais vous présenter, est un projet initialement conçu pour inclure la cinquième génération. Ils ont effectué un sondage auprès des membres de la cinquième génération et ont pu constater que l'éducation et l'environnement leur tenaient particulièrement à cœur. Au même moment, il y a eu une inquiétude générale sur le manque d'espaces vert publics dans les centres urbains aux États-Unis et plus spécifiquement dans les quartiers défavorisés. Ils ont alors décidé de créer des jardins communautaires pour les jeunes. Initialement, le projet était de soutenir des initiatives de jeunes pour la création et la sauvegarde de jardins communautaires. En 1996, la ville décida de vendre plusieurs de ces jardins à des promoteurs immobiliers. Dès lors, la famille a changé de stratégie et a transformé son action en lobbying pour la sauvegarde de ces jardins.

La famille a apporté des soutiens non-matériels à travers la médiatisation de cette cause. Elle assistait aux débats publics et aux réunions de la communauté. Très vite, ils se sont sentis frustrés par la lenteur des processus. C'est à ce moment là que la famille s'est rassemblée et a décidé d'utiliser son nom pour défendre ces jardins. De nombreuses personnes se sont alors alliées à cette cause et les jardins ont pu être sauvés. Cela ne s'est pas fait sans poser de problèmes car plusieurs membres de la famille avaient une grande volonté de discrétion qu'ils ont dû surpasser.

Cette expérience leur a permis de constater le manque de communication interne et externe.

Un autre constat était lié aux acteurs de terrain qui travaillaient déjà sur ce sujet avant leur arrivée. En effet, ils n'avaient pas effectué les recherches suffisantes pour savoir qui faisait quoi, ou et pourquoi. Ils se sont également aperçu que ce projet, centré sur la ville de New York, avait exclu certains membres de la cinquième génération qui n'étaient pas à New York.

Au final, même si leur action a permis de sauver plus de cent jardins urbains, ils ont été un peu déçus et ont décidé de s'engager d'avantage dans des projets généralistes, susceptibles impliquer l'ensemble de la famille.

Gulf Coast Fund

Le deuxième projet que je voudrais vous présenter s'intitule le *Gulf Coast Fund* (<http://gulfcoastfund.org/>). C'est un fonds pérenne, différent du premier, puisqu'il a été créé par un groupe de donateurs. Ces donateurs ne sont pas des clients de Rockefeller Philanthropy Advisors, mais ont décidé de placer le fonds au sein de notre structure.

Ce fonds est le résultat d'un appel de fonds d'urgence de la part des donateurs du *Health and Environmental Funders Network* (HEFN) et du *Environmental Grantmakers Association* (EGA) à la suite du passage des ouragans Katrina et Rita.

Initialement, ils ont souhaité mener des analyses indépendantes pour mesurer la contamination environnementale qui était jusqu'à présent gérées par certains groupes et par le gouvernement. Il fallait donc une source neutre et indépendante. Le travail effectué par le fonds a été ensuite centré sur des travaux à très long-terme, afin de développer la région de manière durable. La plupart des personnes rassemblées derrière ce fonds intervenaient dans le secteur de l'environnement et la justice sociale. En effet, historiquement la région est très industrialisée avec peu de ressources et des communautés très pauvres. La grande réussite de ce projet est d'avoir instauré le constat qu'avant d'être une catastrophe environnementale c'était surtout une catastrophe humaine, et qu'il fallait avant tout reconstruire les communautés locales afin qu'elles puissent elles-mêmes prendre en charge le problème environnemental. Un comité de conseil a été mis en place afin de permettre aux locaux et aux leaders de communautés de s'exprimer sur l'allocation des ressources. Le *Gulf Coast Fund* est donc une sorte de fonds

collaboratif, où les personnes à l'épicentre de la catastrophe informent et orientent l'utilisation des ressources philanthropiques. Les communautés locales ayant ainsi pris la gouvernance du projet, les donateurs ont pu consacrer leur temps à une aide matérielle sous forme de transmission de certaines compétences, formations en gestion de projets, fundraising, supports logistiques, etc.

À travers ces deux projets il me semble que nous pouvons observer plusieurs critères clés pour la réussite d'une collaboration; trouver un terrain d'entente qui convienne à toutes les parties prenantes, définir ensemble des objectifs clairs, penser au long-terme, l'importance de la structure et du financement des coûts de fonctionnement, l'importance du soutien en compétence qui permet souvent de multiplier les effets, etc.

Selon une étude de l'EVPA (European Venture Philanthropy Association) 58 % des bénéficiaires accordent plus d'importance au soutien non-financier (compétences, formations, conseils stratégiques, coaching, etc.), 27 % considèrent que les apports non-financiers sont tout aussi importants et seulement 15 % considèrent que c'est moins important.

L'étude complète est accessible à l'adresse suivante : <http://evpa.eu.com/knowledge-centre/what-is-vp/industry-data/>

Peut-on comprendre le fonctionnement de la Fondation de France à travers la notion de réseau ?

Dominique Lemaistre
Fondation de France

J'interviens après deux exemples anglo-saxons, où la philanthropie est extrêmement active à cause de la taille du territoire mais surtout par tradition et où la question des réseaux est assez mure et réfléchie.

Je suis directrice du mécénat à la Fondation de France. J'encadre la partie distribution des fonds et accompagne des fondations qui travaillent sous l'égide de la Fondation. La Fondation de France a été créée sur le modèle anglo-saxon des fondations communautaires et elle est un réseau en soit de par sa nature. La Fondation de France a été créée par une volonté de politique publique, le développement du mécénat privé lui a été assigné comme objectif à travers un mécanisme de collecte et de distribution de fonds et la faculté de créer des fonds individualisés pour les entreprises et les personnes privées. Des banques ont constitué le capital initial de la Fondation de France, plus ou moins contraintes par les pouvoirs publics qui devaient trouver des fonds privés pour constituer la dotation initiale. En conséquence la Fondation de France était donc créée comme un organisme détaché de toute forme de réseau, non-adossé avec des fondateurs peu impliqués, avec pour mission de servir de relais entre les donateurs et les actions terrain. En fait, toutes les fondations distributrices ont pour vocation de mettre des personnes en réseaux, ces personnes sont à minima les donateurs, les mécènes et les organisations de terrain. La Fondation de France est détachée de toute forme de réseau, multi spécialiste avec un objet couvrant pratiquement toutes les sphères de l'intérêt général, habilitée à abriter des fonds individualisés et à exercer la fonction relais (dons destinés à des associations transitant par la Fondation de France). Ce sont autant de facteurs qui offrent à la Fondation la possibilité de se mettre en réseau. Se faisant, la création du réseau ne va pas de soi. Quand on sait que son métier va intrinsèquement reposer sur le fait de mettre des gens en réseau, il est nécessaire de définir quelle posture avoir envers toutes ces parties prenantes. Que va-t-on leur promettre ? Comment leur faire admettre qu'ils

devront travailler avec des personnes d'horizons extrêmement différents avec chacun leurs bagages culturels et sociaux et leurs propres adossements à des réseaux ?

Parmi toutes les personnes qui s'engagent pour l'intérêt général, nous pouvons faire face à des profils et à des façons de faire très différents, le but étant d'arriver à concilier tout cela en faveur de l'intérêt général. C'est une construction de tous les jours qui peut parfois être assez complexe. Pour faire grossir le réseau et pour attirer de nouveaux acteurs, il faut leur offrir un certain nombre de garanties. Ces garanties commencent par la définition de ses propres valeurs et identité. Au sein de la Fondation de France, nous savions que nous n'étions ni politique, ni religieux, et que nous voulions également servir un certain nombre de convictions.

De quoi est fait ce réseau ? Il est évidemment constitué des **donateurs, des mécènes et des fondateurs** de fondations abritées puisque c'est à leur service que nous travaillons. Notre réseau est également constitué des **associations que nous soutenons**. Une des ambitions de la Fondation de France est de mettre en réseau ces associations autour de leur objet pour qu'elles se connaissent et fassent connaître l'innovation que nous soutenons. De cette manière, les acteurs de Lille peuvent savoir ce qui se passe à Marseille ou comment les Nantais ont résolu un problème, c'est donc un réseau du terrain. Troisièmement, il y a le **réseau des experts** qui nous conseillent et qui a une très grande importance, puisque finalement le métier de l'équipe salariée de la Fondation est d'administrer le réseau. Il y a donc un paradoxe à la Fondation de France qui a l'image d'une grande structure unie, parfois même impérieuse ou même impérialiste alors qu'en réalité c'est la réunion de tous ces acteurs qui ont un lien soit de salarié, soit de bénévole ou bénévole expert, soit de prestataire. Je voudrais également souligner que nous croyons tellement au travail en réseau que nous avons participé à la création de 4 organisations professionnelles ; le Centre Français des Fonds et Fondations, le Centre Européen des Fondations, France Générosités et le Comité de la Charte.

Comment fait-on vivre le réseau ? C'est un travail quotidien, assez difficile et qui se négocie tous les jours y compris au sein de l'équipe salariée. Nous ne sommes pas et nous ne pouvons pas être un acteur de plaidoyer, car si nous sommes un acteur de plaidoyer nous ne sommes plus un médiateur ou un animateur de réseau. Si nous prenons position dans des débats, forcément à un bout ou l'autre du réseau nous nous retrouverons avec des

personnes qui ne se reconnaîtront pas dans notre position et ne voudrons plus faire partie de notre réseau. Il nous faut donc être très précautionneux dans la façon dont nous affirmons notre profession de foi. Néanmoins nous avons des convictions que nous affirmons au travers de programmes très précis avec des critères très précis, mais nous gardons l'obligation de nous exprimer positivement en affichant ce que nous voulons faire et non en critiquant ce qui nous dérangerait. Par exemple nous avons un programme sur les soins palliatifs depuis plus de 12 ans, en tant qu'acteur important de ce secteur nous avons été pris dans le débat sur l'euthanasie. L'univers des soins palliatif a été accusé d'être trop peu développé et pas assez capable d'atténuer les souffrances et il y a eu un vif débat sur l'euthanasie et sur l'accompagnement de la fin de vie. Toute la difficulté de l'exercice consistait à ne pas se faire attirer dans une problématique qui n'est pas celle de la Fondation de France. Chacun des collaborateurs de la Fondation de France peut penser ce qu'il veut sur l'euthanasie mais ça n'est pas le sujet de la Fondation. Cela suppose une très grande rigueur collective, qui doit descendre dans le détail. À l'endroit où je suis-je me bats contre les jargons professionnels. Je suis moi-même de temps en temps mise en échec quand je lis des choses, puisque je ne suis pas spécialiste et je ne comprends pas le jargon. Je dirige une équipe faite de spécialistes et de personnes plus généralistes. Si on veut être animateur de réseau, il faut aussi créer de l'air dans ce réseau. Les jargons sont des systèmes enfermants, ce sont des systèmes de reconnaissance des communautés et tous les métiers ont leur jargon. Il faut que nos mécènes comprennent ce monde sur lequel ils vont devoir travailler, sans avoir l'obligation d'apprendre un langage pour s'intégrer dans ce système. Nous devons donc adopter une posture de négociateur et de facilitateur avec une vision non-excluante. Evidemment, nous ne représentons pas les extrêmes et notre ligne de mire reste l'intérêt général. L'ensemble de nos collaborateurs sont donc priés de respecter cette règle du jeu, faute de quoi, c'est tout l'édifice qui est remis en cause.

Karen Weisblatt

Weisblatt et associés

Je pense que le mot clé qui ressort de votre intervention est « animateur de réseau ». C'est une façon de s'exprimer et de s'identifier qui est peut-être loin l'image externe de la Fondation de France. De l'extérieur, nous n'imaginons pas forcément que la Fondation de France est un véritable réseau d'experts.

Dominique Lemaistre

Pour donner un ordre de grandeur, la Fondation de France a distribué cent vingt millions d'euros en 2010, dont 75 millions sont distribués par nos fondations qui ont des gouvernances variées. Il y a une seule signature mais qui couvre des instances de décisions extrêmement larges. Vous l'aurez compris, le réseau est pour la Fondation de France son capital le plus précieux.

Karen Weisblatt

Cela nous ramène à notre présentation du début, le réseau fait partie du patrimoine immatériel de la fondation et constitue un de ses plus grands atouts.

Béatrice de Durfort

Centre Français des Fonds et Fondations

Lissa Widoff, vous évoquiez la concurrence croissante entre les différents acteurs de notre secteur (fondations, ONG, associations, etc.) le réseau permet-il de surpasser cette difficulté ?

Lissa Widoff

L'intervention de Donzelina mettait en lumière des collaborations de donateurs intéressés par une même problématique, la mutualisation de leurs ressources permet d'avancer mieux et plus vite. Comment atteindre un impact collectif ? Cela demande une collaboration et la participation d'une part des donateurs et d'autre part des organisations de terrain pour définir les problèmes ensemble. Il faut également rassembler les ressources afin que chacun des acteurs puisse identifier son propre rôle dans l'objectif final. À ce moment-là, ce n'est plus une compétition pour savoir qui aura les financements des donateurs mais plutôt une action collective où chacun a un rôle bien précis avec des financements correspondants. Cette stratégie est d'autant plus importante dans le contexte actuel où le manque de ressources se fait sentir.

L'année 2008 fut très difficile pour les ONG et fondations aux États-Unis, car la plupart avaient peu de diversification dans leurs ressources. Il y a donc eu de nombreuses dissolutions et de nombreuses fusions dans notre secteur. Ce contexte a forcé tous les acteurs à collaborer d'une manière ou d'une autre sur la recherche de fonds et sur les programmes d'actions. Depuis lors, il y a eu de nombreuses recherches sur l'impact des programmes par exemples. Puisqu'il y a moins de ressources, de nombreux donateurs veulent mesurer précisément le succès du projet qu'ils soutiennent.

Juliette Timsit

French American
Charitable Trust

Je voudrais revenir sur un aspect de la présentation de Donzelina qui m'a beaucoup intéressé. Vous évoquiez la discrétion de certains membres de la famille Rockefeller et le problème que cela posait dans le projet sur les jardins communautaires lorsqu'il a fallu médiatiser le problème grâce au nom de la famille. À mon sens, le nom fait partie du capital social des fondations et d'autant plus quand c'est une famille. Aux États-Unis, il est certain que les noms Rockefeller, Gates, Buffet et bien d'autres ont contribué au développement de la philanthropie. En France, la philanthropie est encore très discrète et il est assez mal-vu d'exposer des actions associées à un nom. C'est dommage car ce phénomène de motivation et d'incitation à la philanthropie n'est donc pas du tout présent en France.

Par rapport à la cinquième génération Rockefeller je souhaitais savoir pourquoi certains membres tiennent tant à cette discrétion ?

Donzelina Barosso

Il est vrai que certains membres de la famille Rockefeller sont réservés. Avant tout, il faut savoir que tous les membres de la famille Rockefeller ne sont pas riches, puisque nous sommes aujourd'hui à la septième génération et il y a des centaines de descendants. C'est une des raisons pour lesquelles cette collaboration est si importante. Il y a d'autres moyens de développer la philanthropie que l'utilisation du nom de la famille. En Chine par exemple, de nombreux projets environnementaux ont été réalisés en y associant des célébrités (acteurs, chanteurs, etc.). Peut-être est-ce une idée à développer en France.

Béatrice de Durfort

Il me semble qu'à ce niveau-là les lignes sont en train de bouger en France. Je pense par exemple aux Fondations Edmond de Rothschild. Depuis deux ans, on voit apparaître une sorte de « family office », pour les conseiller et pour reprendre la parole. Vous verrez sur notre site le discours prononcé par Ariane de Rothschild, le 22 novembre dernier, lors d'une des nombreuses manifestations qu'elle soutient. Il s'agit-là d'une prise de parole importante puisque la famille Rothschild est philanthrope depuis deux siècles et n'a que très rarement pris la parole publiquement pour expliquer son engagement.

Christophe Rousselot

Fondation Notre-Dame

Nous abritons à la Fondation Notre-Dame une fondation familiale depuis peu et le fondateur porte un nom de spiritueux très connu aussi bien en France qu'à l'international. Nous avons presque réussi à le convaincre, pour toutes les raisons citées précédemment, de donner son nom à la fondation. Le fondateur est pratiquement d'accord en accolant son prénom au nom, mais il craint, pour des raisons notamment juridiques, que des membres de sa famille se manifestent pour protester contre cette dénomination. Nous n'avons pas encore réussi à le convaincre complètement mais nous espérons une évolution. Le nom est donc un sujet à part entière pour notre fondation.

Anne-Claire Pache

ESSEC

Ce qui me marque dans notre discussion c'est que les fondations sont, certes, des animateurs de réseaux mais elles sont aussi au cœur d'un réseau d'acteurs qui sont par ailleurs déconnectés. Ce sont les fondations qui établissent des connections entre des mondes qui ne se parleraient pas autrement, elles ont donc une position très particulière. Quels sont pour vous les enjeux de cette position, ne fut-ce qu'en termes de compétences par exemple ? Peut-être qu'un jour les différents acteurs se connecteront tout seuls. Quel sera votre rôle dans ce contexte là ?

Dominique Lemaistre

C'est une question essentielle. Bien évidemment nous sommes des animateurs du réseau mais nous devons aussi avoir des compétences suffisantes pour être reconnu comme des pairs par les personnes des réseaux que nous animons, c'est en enjeu pour nous. Le deuxième enjeu est de faire partager cette expérience puisqu'en tant que bailleur de fonds nous sommes à la remontée de beaucoup d'informations, cela fait partie de notre métier. Mais vous avez raison, il faut faire la preuve de son utilité tous les

jours. Nous nous efforçons de mettre tous ces fondateurs qui travaillent chez nous en réseau, pas seulement avec le terrain mais aussi entre eux pour qu'ils se connaissent et se complètent. Il est évident qu'une fois le lien établi, ils n'ont plus besoin de passer par l'intermédiaire de la Fondation. De notre côté il faut que nous soyons mobile et il faut savoir faire le deuil de fonctions dans lesquelles nous ne sommes plus attendus. Nous devons remettre en cause notre utilité le plus souvent possible, cela fait partie de notre évolution.

Béatrice de Durfort

Pourriez-vous nous parler des risques que peuvent entraîner les réseaux ?

Lissa Widoff

Je pense que Donzelina serait d'accord avec moi pour dire que le plus grand risque est la perte de contrôle. Si vous visualiser le réseau, non pas comme un silo mais comme de nombreuses connections, vous ne pouvez pas toujours avoir un contrôle sur le flux d'information. L'information est souvent la valeur ajoutée du réseau, mais nous ne pouvons pas contrôler sa transmission. C'est donc à mon sens le plus gros risque pour les fondations puisque leur marque est souvent constituée de l'information et des ressources qu'elles ont elles-mêmes construites.

Karen Weisblatt

Je voudrais ajouter un risque qui me paraît important lors d'une collaboration en réseau, c'est la sortie de cette collaboration. Quelle est la stratégie de sortie d'une collaboration ? Sait-on quand et comment on va pouvoir sortir ? Je suis impliquée sur plusieurs projets où je vois que les donateurs n'ont pas du tout pensé à cela dès le début. Certains donateurs veulent se retirer, les associations soutenues ne savent pas comment faire face et c'est un vrai problème qu'il faut pouvoir anticiper.

PLÉNIÈRE IV

Carte blanche à un artiste **« De quoi faire notre miel ?** **Petites questions** **aux fondations sur le sens** **des choses... »**

Olivier Darné

La Banque du miel
et l'Association Parti Poétique

Cette plénière n'a pas fait
l'objet d'un compte-rendu.

Pour en savoir plus :

<http://www.parti-poetique.org/>

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...**

ATELIER 6

Quelle stratégie d'investissement financier dans un contexte de crise sans précédent ? Politique de prélèvement et pérennité de la dotation

Modérateur

Alexandre Lengereau

Président, Amadeis

Participants

Thierry Brevet

Directeur,
Fonds de dotation
du Musée du Louvre

Philippe Lacoste

Secrétaire général,
Fondation Mérieux

Guy Courtois

Président, Fondation
Adrienne et Pierre Sommer
(sous égide de la Fondation
de France)

Alexandre Lengereau

Amadeis

Nous commencerons par la crise financière, en décrivons ses caractéristiques et son ampleur. Nous réfléchirons, dans un premier temps, sur ses conséquences sur les marchés financiers, puis dans un deuxième temps sur les portefeuilles financiers des fondations et fonds de dotation : comment abordez-vous cette problématique ? Comment allez-vous communiquer sur le sujet en 2011 ? Quelle stratégie privilégieriez-vous en 2012 ? Enfin, nous essayerons d'élaborer des pistes pour construire les portefeuilles à long terme.

Trois personnes interviendront à mes côtés :

- **Guy Courtois**, Président de la Fondation Adrienne et Pierre Sommer, fondation sous égide de la Fondation de France. Vous connaissez les problématiques liées aux fonds solidaires puisque vous êtes également Président du comité du label de Finansol ;
- **Philippe Lacoste**, Secrétaire général de la Fondation Mérieux, fondation reconnue d'utilité publique. Vous travailliez auparavant pour d'autres entités du groupe Mérieux ;
- **Thierry Brevet**, Directeur du Fonds de dotation du Musée du Louvre.

Avant de commencer les débats, je propose à chacun de présenter brièvement sa fondation et les principales caractéristiques de vos portefeuilles financiers qui sont d'ailleurs assez comparables en termes de montant (une centaine de millions d'euros chacun).

Guy Courtois

Fondation Adrienne et Pierre Sommer

Depuis sa création en 1971, la Fondation Adrienne et Pierre Sommer est dédiée à la relation homme-animal.

La Fondation privilégie trois axes :

- des actions éducatives auprès d'élèves d'écoles maternelles et élémentaires et de collèges par la diffusion d'affiches, de livrets et de digipacks sur le thème « Quand les animaux nous aident à vivre ensemble » : citoyenneté, droits et devoirs (humains et animaux), respect mutuel, différence ;
- la médiation animale qui est la recherche des interactions positives issues de la mise en relation intentionnelle homme-animal dans les domaines éducatif, thérapeutique ou social au bénéfice d'handicapés, d'enfants en difficulté, d'adolescents et adultes en errance, de personnes âgées dépendantes et de prisonniers. La Fondation soutient toutes initiatives dans ce domaine : la recherche, la formation et l'information ;
- la gestion d'un centre de documentation sur la relation Homme-Animal : éthologie, philosophie, anthropologie, sociologie, histoire, psychologie, etc.

Le portefeuille financier et immobilier atteint les 106 millions d'euros. L'immobilier représente 3 % de cette estimation. Le patrimoine financier est constitué à hauteur de 60 % d'obligations, de 20 % d'actions et de 20 % de monétaire.

Philippe Lacoste

Fondation Mérieux

La Fondation Mérieux a pour mission de lutter contre les maladies infectieuses en renforçant les capacités locales des pays en développement. Son action s'articule autour d'axes prioritaires : le renforcement des infrastructures de santé, la formation et le partage de connaissances, la recherche appliquée et la santé Mère-Enfant.

Pour cela, nous avons un budget de 15 millions d'euros provenant pour un petit quart du mécénat, pour un gros tiers de réponses aux appels à projet des agences de développement et de grandes fondations (notamment américaines, type Fondation Bill Gates), pour un peu plus d'un tiers des revenus du patrimoine (33 % pour les revenus financiers et 6 % pour les revenus fonciers). La Fondation reçoit très peu de dons et legs (3 %) et perçoit peu de produits d'exploitation (3 %).

En valeurs mobilières, le montant de notre portefeuille varie énormément ; il était de 84 millions d'euros au 31 octobre 2011.

L'immobilier de rendement représente 7 millions d'euros. Le Centre des Pensées (centre de conférences) est une SAS possédée à 100 % par la Fondation Mérieux. C'est une activité commerciale soumise aux impôts commerciaux.

Nous avons aussi une petite part de « private equity ».

La Fondation a établi un comité financier. Néanmoins, elle ne gère pas par elle-même l'allocation d'actifs : un mandat est confié à des banques pour cela.

Thierry Brevet

Fonds de dotation du Musée du Louvre (FDML)

Le FDML a été créé il y a deux ans pour élargir les bases du financement à long terme du musée dans une logique de transmission aux générations futures et sur un modèle économique très proche de celui des « endowment funds » des grandes universités ou des grands musées américains. À cet effet, il capitalise une partie des dons de ses mécènes et une partie des revenus de la licence de marque du Louvre Abou Dabi pour générer des produits financiers qui seront affectés aux différents programmes d'investissement du musée. Ces investissements s'inscrivent dans les missions d'intérêt général du Louvre : la préservation et la mise en valeur des collections, la modernisation des infrastructures d'accueil des visiteurs, l'entretien et l'embellissement architectural et paysager du domaine.

Afin de lui laisser le temps de monter en charge, le FDML ne sera pas sollicité avant quelques années. Nous estimons que l'encours du fonds devrait atteindre près de 500 millions d'euros dans dix ans.

En janvier 2010, le FDML a reçu un premier apport de 120 millions d'euros issu du premier versement au titre de l'accord intergouvernemental entre la France et les Emirats Arabes Unis pour la création du Louvre Abou Dabi. D'autres versements d'Abou Dabi viendront alimenter à nouveau le fonds en 2015, 2020, 2025 et 2030.

En 2011, le fonds de dotation a reçu ses premiers dons significatifs de la part de mécènes privés français et étrangers.

La philosophie du FDML s'inscrit dans une logique de solidarité intergénérationnelle. Dans un contexte de très fortes contraintes sur les finances publiques, son rôle est central pour le musée. L'enjeu consiste à ré-équilibrer les ressources de financement entre le court et le long terme et à les élargir à de nouveaux donateurs. Ce rééquilibrage

est obtenu en capitalisant une partie des dons et des revenus d'Abou Dabi, puis en utilisant les revenus de cette capitalisation pour soutenir la programmation d'investissements du musée. Ce quatrième pilier de financement du musée, en complément de la subvention de l'État qui se réduit, des recettes de billetterie très encadrées et du mécénat direct toujours aléatoire, doit permettre, à terme, au musée de diminuer sa dépendance par rapport aux finances publiques et de lisser la part des contributions privées.

Dès l'origine, le fonds de dotation et son comité d'investissement ont mis en place une allocation d'actifs à long terme bien diversifiée (par marchés et par devises), avec 30 % à 40 % d'actions, le reste en obligations : actions « monde », actions des marchés émergents, obligations souveraines et privées en euros, obligations publiques émises par des pays émergents, obligations à haut rendement.

En revanche, en raison de la taille et des moyens actuels du FDML, nous avons décidé de ne pas investir dans des actifs non cotés et insuffisamment liquides, tels que l'immobilier ou le « private equity ».

L'allocation d'actifs du fonds a pour objectif de dégager un rendement moyen permettant de faire face aux échéances de financement du musée avec une probabilité élevée de préserver la valeur historique de la dotation à moyen terme. Elle est validée par les administrateurs du fonds, sur proposition de son Directeur et du comité d'investissement. C'est donc un travail collégial qui implique toutes les parties prenantes à la gestion et à la gouvernance du fonds.

Récemment, nous avons acté un relèvement de la part allouée aux actions dans la mesure où la première échéance de prélèvement sur le fonds de dotation a été repoussée de 2013 à 2016. Cette modification du « passif » du FDML autorisait une prise de risque un peu plus importante.

Alexandre Lengereau

Avant de rentrer plus dans les détails, je souhaite votre avis sur cette crise. Dans quelle mesure remet-elle en cause notre modèle économique ? Quelle analyse en font vos comités d'investissement ?

Thierry Brevet

Il s'agit effectivement d'une crise majeure avec un élément inédit : il n'y a plus vraiment d'actifs sans risque ! Les emprunts d'État des pays développés considérés traditionnellement comme très sûrs, car ne pouvant pas faire l'objet d'un défaut, sont aujourd'hui, pour certains, dans l'œil du cyclone. Cette crise n'épargne plus aucun émetteur puisque, la semaine dernière, les emprunts d'État

allemands à dix ans, habituellement considérés comme les plus sûrs, ont difficilement trouvé preneur ; la banque centrale allemande a fini par acheter 40 % de l'émission en question.

Les trois à six mois à venir pourraient être décisifs, et on ne peut pas exclure un accident majeur. Nous nous prêtons habituellement à l'exercice suivant : nous construisons un scénario économique de référence qui découle d'une prévision de croissance pour chacune des grandes zones économiques. En complément à ce scénario central, nous effectuons des stress tests sur les valorisations des actions, sur l'inflation et sur les taux d'intérêt. Ces stress tests nous permettent d'estimer la capacité du portefeuille à absorber des chocs pour différentes allocations données. À partir de là, nous définissons un cap à long terme que nous essayons de respecter nonobstant la volatilité des marchés.

Pour compléter ce propos, il me semble que si un fonds de dotation, ou une fondation, est fortement dépendant à court terme du rendement de son portefeuille d'actifs pour financer ses activités (et qu'il se trouve donc dans l'incapacité de gérer toute volatilité), il doit limiter sa prise de risque, en particulier dans le contexte financier chahuté que nous connaissons. Inversement, si un investisseur dispose d'un horizon plus long et peut supporter une certaine irrégularité de son rendement, alors il peut tout à fait considérer que la situation actuelle offre des opportunités à saisir.

Philippe Lacoste

Effectivement, cette crise du crédit qui est devenue une crise bancaire, puis une crise de confiance entre les banques, et à présent une crise de la dette publique est très préoccupante. Nos gestionnaires sont plutôt rassurants. Néanmoins, nous nous apercevons qu'il devient très compliqué d'avoir une gestion financière qui assure à la fois sécurité, rendement et coûts faibles. La question d'un changement complet de paradigme se pose : il n'y a aucune classe d'actifs protégée. Notre comité financier estime que nous sommes rentrés dans une zone de turbulence majeure. Cette crise économique remet en cause notre pérennité à long terme. Petit à petit, au fil des ans, nous allons réduire la part des revenus du patrimoine dans le budget de la Fondation à 25 % en essayant d'augmenter nos autres sources de revenus.

Guy Courtois

Je crois que nous sommes face à une transformation de l'économie, à une transformation des rapports de force économiques et géopolitiques. Depuis 20-25 ans, les États, tout comme les particuliers des pays occidentaux ont vécu à crédit. Les débiteurs sont toujours dépendants de leurs créanciers, et les pays créanciers se manifestent beaucoup plus que par le passé ! La dette des États s'est internationalisée. Par exemple, si au Japon on se soucie peu de la notation triple A parce que la dette de l'État est détenue par les Japonais. Ils sont moins sensibles au pouvoir des économies qui prêtent. Malgré cet excès d'endettement, il n'est pas raisonnable de penser qu'il ne faut plus du tout emprunter.

Alexandre Lengereau

Parlons des conséquences concrètes de cette crise sur les marchés financiers. 2011 sera globalement une mauvaise année. Début 2011, nous avons vécu deux premiers très bons mois. En mars, première alerte avec la catastrophe de Fukushima. Au mois de mai, peur d'une récession du côté américain. En août, dégradation aux États-Unis. Le marché actions s'effondre en perdant entre -17 % et -18 % depuis le début de l'année.

Seules les actions américaines ont été relativement épargnées : elles sont presque à l'équilibre.

La nouveauté concerne les obligations souvent considérées comme une valeur refuge. Or, en octobre et novembre 2011, les dettes souveraines ont enregistré des performances négatives (avec des baisses de l'ordre de -2,42 % en novembre par exemple pour les obligations gouvernementales). Ce n'est donc plus une classe d'actifs protectrice. Cela est également vrai pour les obligations de crédit qui souffrent de la même façon.

À l'inverse, certains supports monétaires (comptes à terme, compte sur livret...), offrent des rémunérations de 1,5 % à 2 %.

Dans ce contexte, que fallait-il faire cette année pour obtenir de bonnes performances ? Ne détenir que des obligations allemandes ou américaines pour se protéger... mais cela est toujours facile à dire a posteriori. À moins qu'il y ait un sursaut en décembre, nous devrions enregistrer des performances globalement négatives fin 2011. Notez que, depuis trois jours, nous enregistrons un rebond très important : +11 %. Historiquement, nous avons rarement eu une séquence de hausse aussi violente en quelques jours, ce qui prouve que l'exercice d'allocation d'actifs est très délicat et extrêmement compliqué.

Thierry Brevet

Encore l'illustration du fait qu'il est souvent risqué d'effectuer des arbitrages à très court terme !

Alexandre Lengereau

Vos chiffres confirment-ils cette tendance ?

Philippe Lacoste

Fin octobre 2011, nous étions à -4,7 %.

Thierry Brevet

La performance de gestion sur l'année en cours était de -0,47 % au 31 octobre. Elle sera sans doute un peu moins bonne au 30 novembre si les choses demeurent en l'état. Mais les chiffres évoluent rapidement et nous constatons que la bonne diversification du fonds au sein de chaque classe d'actifs a limité la baisse. Une part significative du portefeuille allouée aux actions américaines a très bien résisté. Bien sûr, les obligations ont souffert des tensions au sein de la zone euro, où même les signatures AAA ont vu leur rendement monter fortement ces derniers jours, mais le fait d'être très peu exposé aux dettes dites « périphériques » est un facteur de soutien.

Notre portefeuille est organisé aujourd'hui en deux sous-ensembles : un portefeuille dit « de croissance » constitué d'actions et destiné à dégager des plus-values à long terme et un portefeuille dit « de revenus », essentiellement obligataire, destiné à procurer des cashflows réguliers.

Le fonds de dotation a, dès le début, défini un certain nombre de contraintes d'investissement, en particulier sur les obligations souveraines européennes. À titre d'illustration, du fait de ces contraintes, le poids de la dette italienne dans le portefeuille est très inférieur à ce qu'il est dans les benchmarks usuels. Pour la même raison, notre portefeuille ne détient ni dette portugaise, ni grecque, ni irlandaise.

Guy Courtois

À mon sens, la gestion benchmarkée traditionnelle ne doit pas être de mise dans le secteur des fondations. Il faut plutôt s'orienter vers un portefeuille très largement diversifié (pays, sectoriel).

La Banque Pictet publie régulièrement une étude où sont comparées les performances des actions suisses avec celles des obligations en francs suisses depuis 1925. Apparemment, le placement actions semble être le plus volatile et celui qui rapporte le plus, y compris lors de la

crise de 1929. Avoir une part action, plus ou moins importante, paraît un élément nécessaire. Mais en tout état de cause et compte tenu de la crise, une gestion patrimoniale de long terme très diversifiée semble être l'idéal d'autant que les sorties des fonds dédiés sont prévisibles et adaptables selon la situation car la Fondation A&P Sommer attribue des subventions et ses frais de structure récurrents faibles (de l'ordre de 300 000 € / an).

Alexandre Lengereau

Edouard Carmignac est membre du comité financier du Fonds de dotation du Musée du Louvre. Sa gestion a relativement bien résisté à la débâcle boursière. Intégrez-vous ses analyses et ses méthodes dans la gestion du fonds ?

Thierry Brevet

Au sein du comité d'investissement, nous écoutons très attentivement, bien sûr, les points de vue et les recommandations d'Edouard Carmignac qui ont beaucoup de valeur. C'est lui qui, dès le début, a incité le fonds à investir de manière significative sur les actifs des pays émergents, actions et dettes, dans une optique de détention à long terme.

Ceci étant, le contexte dans lequel s'inscrit la gestion du fonds de dotation est significativement différent de celui du fond phare « Carmignac Patrimoine ». Ainsi, le fonds de dotation n'enregistre pas de flux d'entrée ou de sortie de capitaux quotidiens, à la différence d'une SICAV internationale qui compte un très grand nombre de clients avec des horizons d'investissement différents. Le fonds de dotation est avant tout un investisseur à long terme. Il ne souhaite pas modifier son allocation pour des considérations de « market timing » ; il privilégie la continuité et la stabilité de sa gestion, quitte à faire le dos rond pendant les périodes difficiles.

Rétrospectivement, le choix d'avoir constitué dès le début un portefeuille bien diversifié a été très protecteur. Les seuls ajustements significatifs de notre allocation ne peuvent résulter que d'une modification du calendrier ou des montants des prélèvements futurs. Ainsi, le report de trois ans environ du premier prélèvement sur le fonds de dotation nous a conduits à revoir à la hausse le poids cible du portefeuille alloué aux actions. En conséquence, le fonds achètera graduellement ce supplément d'actions pour lisser les points d'entrée sur les marchés et limiter l'impact de la volatilité à court terme.

Alexandre Lengereau

Quelles sont les modalités de gestion financière de la Fondation Mérieux ? Intervenez-vous dans les mandats confiés à vos gestionnaires ? Quel résultat leur demandez-vous ?

Philippe Lacoste

Les administrateurs sont responsables de la gestion du patrimoine. Ce sont eux qui fixent la stratégie (horizon de gestion, niveau de revenus requis, niveau de risque accepté), cette dernière ayant été modifiée pour la dernière fois en 2004.

À cette occasion, nous avons confié des mandats de gestion à des banques avec un objectif de rentabilité de +5 % à +7 %. Sept ans après, aucune des banques n'avait atteint l'objectif. Il y a eu 2 crises financières majeures, certes, mais nous ne pouvions tout de même pas nous satisfaire de ces résultats ! S'est alors posé la question de la remise en cause de notre stratégie : Y a-t-il changement de paradigme ? Doit-on être moins exigeant ? Faut-il prendre plus de risque ?

Nous avons commencé par renégocier les coûts de gestion avec les banques. Il faut pour cela savoir parler leur langage. Les « Total Expense Ratio » (TER) de plus de 20 % ne sont pas admissibles. Limiter les coûts de gestion fait déjà « gagner » énormément de performance quand on fait les totaux sur plusieurs années !

Alexandre Lengereau

C'est une composante importante mais, proportionnellement, elle l'est moins que la performance des marchés financiers (notamment des marchés actions).

Philippe Lacoste

J'estime que nous devons challenger les professionnels chargés de la gestion financière de la Fondation. Il faut également clarifier qui fait quoi dans la Fondation (entre le conseil d'administration, le comité financier, le Directeur financier, les gestionnaires). La question de la « ségrégation » du portefeuille est la clé : que veut-on protéger comme capital lorsqu'on descend en dessous de la ligne de flottaison par rapport à la dotation légale ? Qu'est-on prêt à risquer pour financer nos actions ?

Alexandre Lengereau

Nous allons revenir sur ce sujet qui est effectivement très important. Vous êtes tous les trois très sensibles à la question de la pérennité de la dotation initiale et du financement des actions de vos structures.

Guy Courtois, tous les mois, vous suivez sur un tableau de bord votre dotation initiale, corrigée de l'inflation, comparée à la valorisation de votre portefeuille et mesurez ainsi, à tout moment, votre « marge de manœuvre opérationnelle ».

Guy Courtois

Oui, c'est exact... et angoissant ! Pour l'équivalent de 1 % du montant de la dotation distribuée par an (1 % correspond environ à 1 millions d'euros puisque la dotation est de 106 millions), nous devons faire une performance d'au minimum +3 % ou +3,5 %. Nous finissons par mettre en réserve comptablement plus que ce que nous distribuons. En quelque sorte, l'érosion monétaire fait diminuer notre pouvoir d'achat.

Le rapprochement entre dotation actualisée et actifs nous permet de savoir quand et comment arbitrer. Je me pose des tas de questions. À quel moment intervenir lorsque l'actif est inférieur à la dotation ? Au bout de deux trimestres ou plutôt de deux années ? Quel pourcentage va déclencher l'alerte ? Quelles en seront les conséquences ? Quelles mesures prendre ? Par exemple, lorsque l'actif est inférieur de 20 % de la dotation actualisée. Faut-il réduire le budget annuel de 20 % ? Il est difficilement défendable et moralement inacceptable de prendre la décision d'arrêter de distribuer, sachant qu'il nous reste plusieurs millions d'euros d'actifs...

Alexandre Lengereau

La notion de pérennité n'est pas définie juridiquement. Le Conseil d'État, tout comme le ministère de l'Intérieur n'ont pas pris de position précise sur ce sujet.

L'enquête que j'ai présentée hier montrait que la conception de la « pérennité » était variable d'une fondation à l'autre.

Thierry Brevet, quel est le positionnement du FDML sur ce sujet ? Le FDML a été bien doté au départ, mais 2010 et 2011 n'ont pas été de très bonnes années.

Thierry Brevet

Nous disposons d'une assez grande marge de manœuvre dans la mesure où le FDML ne sera pas sollicité par le musée avant 2016. Par ailleurs, d'autres versements d'Abou Dabi interviendront et contribueront à conforter notre assiette de placement.

Lors de la définition de notre allocation d'actifs, nous avons intégré la notion de risque d'investissement bien entendu.

En l'absence de norme et d'obligation réglementaire, le fonds de dotation a construit son allocation de manière à

maximiser la capacité de prélèvement annuel tout en conservant une probabilité élevée de préserver la valeur de la dotation sur un horizon de cinq ans.

Il serait contreproductif de garantir, à tout moment, la valeur du portefeuille. Dans une telle hypothèse, nous serions contraints de limiter nos placements à des instruments monétaires dont la rémunération réelle (c'est-à-dire la rémunération faciale moins l'inflation) est négative. Ça reviendrait à accepter que la dotation se consume au fil du temps, de manière certaine ! Ce serait contraire à la finalité même de notre fonds de dotation.

Nous avons aussi formalisé une règle destinée à encadrer le niveau de prélèvement sur le fonds de dotation.

Cette règle doit permettre d'éviter de distribuer trop de produits financiers les bonnes années au détriment des années suivantes. Lorsque le rendement annuel du portefeuille est supérieur à son rendement tendanciel calculé avec des hypothèses prudentes, l'excédent de produits financiers est mis en réserve. Symétriquement, nous souhaitons que le FDML puisse continuer à financer les programmes qu'il soutient, même lorsque le résultat net est négatif.

Je souhaite évoquer ici les pratiques des « endowment funds » américains. Ces institutions prévoient une politique de distribution (« spending policy ») qui permet de lisser le prélèvement sur plusieurs années et d'éviter les à-coups brutaux dans le financement des missions d'intérêt général. Cette méthode, mise en œuvre il y a plusieurs décennies sous le nom de « formule de Tobin » ou de « formule de Yale » et affinée depuis, prend en compte l'évolution, à la hausse ou à la baisse, de la valeur du portefeuille d'actifs en laissant le temps à l'institution, en cas de forte baisse, d'ajuster progressivement son niveau de dépenses. Elle permet également d'éviter les effets d'aubaine en cas de forte appréciation des marchés. Plus généralement, elle permet à l'institution de fonctionner de manière régulière, où qu'on se situe dans le cycle économique. Il serait souhaitable qu'une telle méthode de « spending rule » fasse école en France pour les fonds de dotation de capitalisation.

Dominique Lesmaistre

Fondation de France

Je souhaite revenir sur ce qui a été dit sur l'incertitude autour de la notion de pérennité. Elle est plus encadrée que vous ne l'avez dit Alexandre. Des travaux ont été menés ces dernières années sur ce sujet, notamment pour établir le lien entre la pérennité d'une fondation, le passif de

son bilan et la valorisation de ses actifs. Ce lien est clairement admis aujourd'hui. Une fondation ne peut pas se perpétuer dans le temps si elle ne protège pas ses actifs, soit par la croissance externe, soit par l'aménagement des revenus de sa dotation. Aujourd'hui, selon moi, la situation est assez claire, et elle est aussi relative à ce qu'ont voulu les fondateurs. Du point de vue réglementaire, très peu de choses sont écrites à ce sujet ; le droit des fondations progresse largement de manière jurisprudentielle. Dans les nouveaux statuts-type des fondations reconnues d'utilité publique, une disposition permet de choisir le modèle à dotation consommable. Les fondations reconnues d'utilité publique à dotation non consommable ont, quant à elles, l'obligation de revaloriser chaque année le montant de leur dotation de manière à ce qu'elle puisse garder sa valeur dans le temps. Je suis d'accord avec Guy Courtois sur l'idée qu'il est moralement répréhensible d'arrêter de financer ses actions dans l'attente de meilleurs résultats. Lorsque nous avons réfléchi à cette question à la Fondation de France, nous avons mis les fondateurs devant leur responsabilité en insistant sur les conséquences de l'exigence de pérennité. Il faut savoir ce que l'on souhaite dès le début et ne pas changer son fusil d'épaule en période de crise. Je rejoins Thierry Brevet qui dit que la meilleure façon de faire est d'anticiper en ne se fixant pas un train de vie calquée sur les bonnes années. À mon arrivée à la Fondation de France, les rendements étaient de 10 % ! Les budgets étaient calqués sur ce type de rendement. Aujourd'hui, nous n'en sommes plus là du tout !

Béatrice de Durfort

Centre Français des Fonds et Fondations

Le régime fiscal du fonds de dotation se modifie dès lors qu'on a une dotation consommable. Comment analysez-vous cela ? Quels ont été les retours de l'administration fiscale sur ce sujet ?

Thierry Brevet

Statutairement, la dotation du FDML n'est pas consommable. De par la loi, les nouveaux dons qui viennent augmenter cette dotation ne sont pas assimilés à des ressources de l'exercice, contrairement à d'autres acteurs de la philanthropie. Afin de garantir la continuité du financement des projets d'intérêt général, nous avons décidé, les années où le résultat serait négatif, d'utiliser la partie stable des revenus du portefeuille (principalement les coupons et les dividendes) et ainsi assurer une distribution minimum. Cette règle, présentée en 2010 au Ministère de l'Economie, permet d'éviter toute interruption, mais on est très loin du mécanisme qui existe aux États-Unis.

Guy Courtois

En cas de moins-value sur le portefeuille de croissance, vous allez être obligés de faire une dotation aux provisions qui va être imputée sur les revenus encaissés.

Thierry Brevet

Le résultat net de l'exercice peut effectivement être négatif si les dotations aux provisions sont supérieures aux revenus du portefeuille. Faut-il pour autant qu'un fonds de dotation de capitalisation interrompe le financement des actions d'intérêt général pour cette raison ? Je ne pense pas, sauf à remettre en cause la finalité même de telles structures.

Francis Charhon

Centre Français des Fonds et Fondations
et Fondation de France

Une remarque : votre sujet est un peu différent car vous avez quelques années devant vous. Avec la crise se repose la question des réserves. Dans les moments difficiles, les réserves opérationnelles permettent de continuer à fonctionner. À la Fondation de France, nous avons une année de réserve d'avance pour nos programmes, et une demi pour notre administration. Alors qu'il y a quelques années, l'idée d'avoir une réserve était impensable pour la Cour des Comptes. C'est un sujet capital, d'autant plus qu'il n'existe plus de placements sûrs. Le Comité de la Charte continue pourtant à exiger des « placements sûrs » ! Il va falloir expliquer à nos donateurs et à nos parties prenantes que les choses ne sont plus ce qu'elles étaient.

Thierry Brevet

Nous communiquons avec nos mécènes sur la politique d'investissement du fonds de dotation et sur les règles de fonctionnement exposées précédemment. Aucun d'entre eux ne les a contestées. Nos mécènes comprennent bien qu'une bonne gestion n'est pas une gestion sans risque mais, au contraire, une gestion adaptée au contexte et à la mission du fonds. Par ailleurs, plusieurs de nos mécènes connaissent très bien les règles de fonctionnement des fondations américaines. Ils savent que pour obtenir une espérance de rendement permettant de faire face aux besoins de financement, il est nécessaire d'investir dans des placements à long terme.

Alexandre Lengereau

La Fondation Mérieux est-elle dans une situation plus confortable ? Vous êtes au-dessus de votre ligne de flottaison. Pouvez-vous vous permettre de prendre un peu plus de risques ?

Philippe Lacoste

Les statuts de la Fondation Mérieux ont été modifiés en 2007. Effectivement, la valeur de la dotation légale est bien inférieure à la valeur de notre portefeuille de valeurs mobilières. Nous réévaluons la dotation légale du montant de l'inflation et nous mettons en place des réserves. Nous souhaitons ménager une certaine flexibilité et éviter les à-coups. Nous avons été très durs avec les structures créées au Mali et à Madagascar pour qu'elles réduisent leurs déficits rapidement. Notre problématique est simple : nos programmes sont pluriannuels et nous nous sommes engagés dans des programmes de développement auprès d'autres partenaires via des contrats. Nous devons de toute façon décaisser 4 millions d'euros par an. Nous pouvons réduire petit à petit nos dépenses mais nous travaillons dans la durée de manière assez stable. Effectivement, la ligne de flottaison légale est assurée mais l'enjeu est de pérenniser nos programmes sur le long terme. Avec des rendements de 5 à 7 %, nous y arriverions. Aujourd'hui, ce n'est pas le cas. Si nous sommes sur une base de 3 à 4 %, nous consommons notre capital. Le conseil d'administration a décidé de mettre entre parenthèses la règle des provisions mise en place en 2007. Malheureusement, ce que nous dépensons maintenant réduit d'autant les revenus du capital que nous pourrions avoir plus tard.

Olivier de Guerre

PhiTrust

Je souhaite poser une question peut-être iconoclaste. À la fin du XIX^e siècle, la rente perpétuelle étant à 3 % il n'était pas possible avec un placement financier de battre l'inflation. Après la guerre d'Algérie, pendant dix ans, la bourse n'a cessé de baisser. L'immobilier n'a pas toujours été un actif rentable non plus. Nous avons parlé de transformation radicale. Compte-tenu de ces constats et au vu de la situation actuelle (avec une volatilité extrême), vous intéressez-vous à d'autres classes d'actifs, d'autres produits, regardez-vous autre chose que les marchés financiers ? Il y a des associations qui vont se refinancer auprès des banques françaises en empruntant à 7 %. Êtes-vous prêts à innover ?

Guy Courtois

À mon sens, prêter à une association ne relève pas de la gestion patrimoniale d'une fondation.

Philippe Lacoste

Nous nous intéressons à des produits et des actifs très variés puisque la diversification est au cœur de notre stratégie. Nous réfléchissons à investir en dur dans l'immobilier (achat d'immobilier correspondant à nos missions de recherche, à Lyon par exemple); nous ne nous interdisons pas le volet « capital investment », et nous examinons toutes les stratégies de gestion financière qui permettent de lisser les performances financières notamment. Il n'y a pas de recette miracle. Il ne faut rien s'interdire aujourd'hui et je suis là pour challenger le travail du banquier. Nous pourrions élargir le mandat des banques.

Olivier de Guerre

De mon point de vue, il ne faut pas investir sur le marché actions en général. Il y a des choix à faire. Une fois qu'on a défini l'allocation globale d'actifs, on n'a fait que 1/3 du travail. Il reste à composer les portefeuilles. J'ai regardé l'évolution sectorielle du CAC 40. Le secteur santé a été positif jusqu'au pire moment des derniers mois alors que le secteur bancaire a enregistré de très mauvais résultats. Je crois qu'à partir du moment où sur le marché actions on fait le choix raisonné de tel ou tel type de valeur, on se rapproche d'un investissement réel. Tandis que si on prend une gestion indicielle (le marché en général), on reste plus proche du marché financier.

Thierry Brevet

Pour l'instant, nous avons fait le choix d'investir exclusivement dans des classes d'actifs liquides et lisibles. Nous avons ainsi une bonne compréhension de la composition de notre portefeuille. Si nécessaire, tous les actifs peuvent être cédés rapidement.

Quand le fonds de dotation sera un peu plus gros et que nous aurons le temps et les moyens de nous intéresser aux classes d'actifs plus complexes et moins liquides, nous regarderons l'immobilier, le « private equity » et les infrastructures qui présentent un intérêt évident pour un fonds comme le nôtre, soucieux de dégager un rendement réel régulier. Par ailleurs, le « private equity » est un bon moyen d'accompagner les entreprises dans leur croissance. Le rôle des investisseurs institutionnels dans ce domaine est d'ailleurs d'autant plus crucial que les banques seront sans doute plus réticentes à prêter aux entreprises à cause des nouvelles contraintes de fonds propres. Quant aux assureurs, les exigences de Solvency pénalisent déjà l'investissement en actions.

S'agissant de faire des prêts directs aux entreprises ou à des associations, je suis plus réservé car nous ne disposons pas du savoir-faire en matière d'analyse de risque et de la capacité de recouvrement d'un banquier. En revanche, nous investissons dans des fonds obligataires qui, eux, achètent des émissions obligataires d'entreprises. On peut aussi imaginer que le marché des titrisations de créance reprenne, à condition de ne pas retomber dans les excès qui ont conduit à la débâcle de 2008...

Alexandre Lengereau

Quelle sera votre allocation en 2012 ? Quelles sont les classes d'actifs que vous souhaitez privilégier en 2012 ?

Thierry Brevet

Au-delà du renforcement de la part allouée aux actions dont j'ai déjà parlé, je n'imagine pas modifier significativement l'allocation d'actifs du FDML, sauf, bien sûr, si notre échéancier de passif est modifié.

Guy Courtois

De notre côté, nous irons vers plus de diversification, mais pas jusqu'à l'émiettement. À l'intérieur de chaque poche, un travail est à faire, mais nous ne modifierons pas la politique d'allocation globale des actifs.

Philippe Lacoste

Nous pensons que 2012 sera aussi mauvaise et perturbée que 2011. Les dettes publiques ne vont pas s'éponger en deux ans. Nous devons composer avec cette phase de crise du crédit et de forte volatilité des marchés financiers. Il faudra rester vigilant au coût de gestion du patrimoine et exiger plus de transparence. La stratégie doit être bien comprise et assumée par le conseil d'administration. Nous allons continuer d'aller dans le sens de la diversification des actifs.

De nombreuses fondations qui ont une logique de gestion par poche (poche actions, poche obligations et taux) se privent de certaines performances. Je pense qu'il faut pouvoir balancer d'une classe d'actifs à l'autre.

Alexandre Lengereau

Dans le cadre d'une gestion diversifiée, le pilotage de l'allocation d'actifs est délégué à des gestionnaires rémunérés pour être réactifs et flexibles. À l'inverse, les fondations qui ont opté pour une approche par poche « pure » sont parfois moins flexibles pour des questions de gouvernance et aussi pour des raisons d'affichage comptable (la matérialisation de moins-values n'étant pas sans conséquences).

Thierry Brevet

Nous souhaitons que la dimension comptable influence au minimum les décisions d'investissement.

Pour ce qui est de mettre en œuvre une allocation d'actifs très dynamique et active, vous avez bien compris que je suis assez réservé. Il est pratiquement impossible d'effectuer du « market timing » avec succès de manière récurrente. Il est par exemple toujours très difficile de revenir sur une classe d'actifs après en être sorti. Réduire le risque d'investissement dans un marché défavorable peut sembler logique et rassurant à court terme, mais c'est une situation qui peut faire manquer toute la reprise qui suit. Et ce coût d'opportunité, même s'il est moins visible, est finalement peut-être plus pénalisant pour un investisseur à long terme que la baisse auquel il aura échappé. Par ailleurs, les interventions à court terme génèrent beaucoup de coûts de transaction ; il convient aussi d'en tenir compte.

Nous faisons appel à des gestionnaires spécialisés par classes d'actifs. Nous n'avons pas de gérant global généraliste, car nous pensons qu'il est extrêmement difficile de trouver un acteur qui soit compétent sur tous les marchés où nous souhaitons investir.

Par ailleurs, nous avons décidé de garder la pleine maîtrise des choix d'allocation d'actifs car l'essentiel de la performance à long terme en découle ; une telle responsabilité ne peut pas être déléguée.

Francis Charhon

La question des coûts est primordiale. On peut, lorsqu'on choisit un véhicule, ne pas en percevoir les conséquences ; or cela peut représenter de gros montants à la sortie !

Alexandre Lengereau

En matière de gestion financière, on distingue en effet les frais de gestion directs (frais faciaux) et des frais de gestion indirects. L'ensemble correspondant au total des frais sur encours (TFE). À cela s'ajoutent les frais de transactions.

ATELIER 7

La mémoire des organisations : un enjeu stratégique pour les fondations ?

Modérateur

Denis Neveux
KPMG

Participants

Paul Caroly
Institut Curie

Éric Mollet
Fondation franco-japonaise
Sasakawa

Denis Neveux

KPMG

La mémoire est un thème d'actualité, qui permet dans un environnement difficile, de crise, de revenir à ses fondamentaux. C'est même dans certains cas un outil pour accroître ses ressources comme nous le verrons à travers le témoignage de l'Institut Curie. Pour aborder cette thématique complexe nous allons écouter deux témoignages très différents de l'Institut Curie et de la Fondation Franco-Japonaise Sasakawa.

Avant de commencer je voulais partager avec vous cette citation d'Auguste Comte « Ce sont les morts qui nous gouvernent ».

Fondation franco-japonaise Sasakawa

Éric MolletFondation franco-japonaise
Sasakawa

La Fondation Sasakawa est une fondation française, reconnue d'utilité publique et non japonaise. La dotation de 23 millions d'euros est également dans une banque française. La Fondation a été créée par décret du Premier Ministre le 23 mars 1991. La Fondation a pour mission de développer les relations culturelles et d'amitié entre la France et le Japon.

Le fondateur de la fondation est une personnalité controversée du Japon et a été accusé de crimes de guerre avant la seconde guerre mondiale. Après la seconde guerre mondiale Ry ichi Sasakawa a su s'attirer les bonnes grâces du gouvernement américain et du gouvernement japonais et a obtenu le monopole sur les courses de hors-bords, il décide alors d'utiliser 3 % des bénéfices pour créer plusieurs fondations au Japon, aux États-Unis, en Angleterre, dans les pays scandinaves et en France. De nombreuses personnalités, telles que Maurice Schumann et Jean-Pierre Brunet, ont beaucoup travaillé pour que la fondation française voie le jour.

Quand on parle de la mémoire de la fondation il ressort forcément la personnalité controversée de notre fondateur de par son implication politique d'extrême droite et son soutien aux américains dans leur lutte anti-communiste, mais aujourd'hui la Fondation Sasakawa qu'est-ce que c'est ?

Depuis 20 ans la Fondation, fidèle à sa mission, a développé et soutenu plus de 500 projets franco-japonais avec l'affectation de 12 à 13 millions d'euros. Nous avons un bureau à Paris qui gère les projets basés en France et un bureau à Tokyo qui gère les projets originaires du Japon.

Nous avons chaque année deux sessions, nous demandons à recevoir les projets à la fin janvier et à la fin juillet. La commission de sélection se réunit au printemps et à l'automne, deux fois. Nous essayons d'être exhaustifs au niveau des projets sélectionnés puisque nous n'avons pas de limitation d'objet, uniquement une limitation territoriale.

Denis Neveux

Vous avez donc la possibilité de soutenir des fondations ?

Éric Mollet

Oui absolument, nous avons eu un partenariat avec l'IHES par exemple pour la création d'une chaire sur les mathématiques au Japon. Nous sommes également partenaire de l'Institut Pasteur, nous soutenons les échanges entre des chercheurs de Pasteur Japon avec des chercheurs français. Nous affectionnons particulièrement ce type de projet car il y a un vrai travail en profondeur, nous nous concentrons tant que nous pouvons sur des projets à long terme. C'est justement dans ce type de projet que la mémoire a un rôle important, prenons l'exemple d'un judoka qui part au Japon (pays d'origine du judo), il fera du judo avec des japonais qui ont une tradition ancestrale de ce sport, quand il reviendra il pourra capitaliser sur cette mémoire différente et la communiquer à d'autres. C'est dans ce type de projets, qui structurent des relations en profondeur que nous essayons de nous inscrire, afin que la Fondation puisse elle-même créer une mémoire.

Institut Curie

Paul Caroly

Institut Curie

Je suis Secrétaire général de la fondation qui s'intitule Institut Curie et pas Fondation Curie, par un choix du conseil d'administration des années 1970 qui trouvait que le terme « institut » était mieux car plus proche de la sphère de la recherche publique.

Aujourd'hui, alors que le donateur est de plus en plus sollicité et les pouvoirs publics ont plus de mal à financer la recherche et le soin, nous avons donc l'obligation de revenir à nos fondamentaux. Dans ce contexte nous avons fait un travail à l'Institut Curie sur la mémoire, non pas parce que nous n'en avons pas mais parce que nous devons remettre en perspective l'histoire de notre fondatrice qui était devenue comme une « icône posée sur une étagère ». Quand je suis arrivé à l'Institut Curie il y a 2 ans, un de mes moteurs était de travailler pour la fondation de Marie Curie. J'ai découvert que mes collaborateurs de l'Institut Curie connaissaient assez peu leur fondatrice et en avaient une vision assez austère et désuète. Je m'occupe de la communication et aussi des ressources issues de la générosité publique et j'ai voulu remettre trois choses au centre de la stratégie de l'Institut Curie : le donateur, la "marque" fondation et la mission au service du patient. Ces trois piliers ne peuvent tenir que si la mémoire de Marie Curie reste vivante comme nos racines. Je voudrais vous apprendre quelques faits sur Marie Curie, puisque malheureusement, à notre grande déception les français connaissent très mal Marie Curie par rapport à sa popularité à l'étranger. Aux États-Unis ou au Japon par exemple, Marie Curie est une icône vivante. Cela vous étonnera peut-être d'apprendre que cette année nous fêtons le centenaire du deuxième prix Nobel de Marie Curie et que dans ce cadre un grand show (une pièce de théâtre) était organisé à Broadway. Le show a fait salle comble et a eu tellement de succès qu'il a été prolongé en Californie.

Marie Curie est la première femme à être docteur en physique, professeur à la Sorbonne, à recevoir un prix Nobel, à recevoir deux prix Nobel, à avoir eu la légion d'honneur. C'est la seule femme ayant un prix Nobel dont la propre fille a également eu un prix Nobel, c'est aussi la seule femme qui repose au Panthéon pour ses mérites propres et la liste est encore longue. Partant de cette image de papier glacé avec pour objectif d'en faire un outil stratégique pour l'Institut Curie nous avons tenté de définir la personne de Marie Curie. C'est une femme avant d'être

scientifique, innovatrice exceptionnellement curieuse, c'est une femme qui toute sa vie s'est battue pour les savoirs à travers le monde, enfin c'est une femme qui a mobilisé et qui mobilise toujours. Marie Curie était également une féministe acharnée qui s'est battue pour le droit des femmes, elle a légué cet héritage à la Fondation et également à sa famille. Aujourd'hui encore sa famille (actuellement son petit-fils, Pierre Joliot) est représentée au conseil d'administration. C'est tout une empreinte génétique dans notre institution qu'il nous appartient de redécouvrir, car cela nous apporte beaucoup d'intérêt stratégique. N'oublions pas aussi que Marie Curie était étrangère et en tant qu'immigrée elle a dû se battre car malgré ce qui est souvent dit elle n'a pas été acceptée si facilement à ses débuts. Marie Curie était mariée à Pierre Curie, avec qui elle a eu deux filles. Sa vie était d'ailleurs autant tournée vers sa famille que vers la recherche scientifique. Elle a été veuve très jeune, après la mort de son mari elle a continué à lui écrire des lettres. Ces lettres sont aujourd'hui inscrites dans la mémoire collective et permettent de reconstruire l'image de Marie Curie qui est loin du personnage rébarbatif qu'on en a fait. Aujourd'hui les femmes jouent un rôle très important à l'Institut Curie, nous avons une vraie parité dans les effectifs et la gouvernance. Ce n'est pas un hasard. Nous menons des recherches importantes sur le cancer du sein et avons donc beaucoup de femmes patientes à l'hôpital. Nous avons 3000 collaborateurs à l'Institut Curie, autour d'un modèle inventé par Marie Curie à l'époque qui rassemble l'hôpital et le centre de recherche. Cet ensemble permet à des médecins d'apprendre à parler aux chercheurs et inversement. Ce mélange de disciplines permet de créer de la richesse au profit du patient. Ce modèle a été beaucoup copié dans le monde et nous sommes fiers que Marie Curie en soit à l'origine. Ce modèle est mis en œuvre par de nombreuses femmes, à l'hôpital nous avons 74 % de femmes, à la recherche nous avons 56 % de femmes et dans les fonctions supports un salarié sur trois est une femme. Il y a aussi un chiffre clé qui est significatif pour la question de la mémoire : parmi les salariés nous avons 70 pays d'origines différents et cela fait aussi partie de notre code génétique. Marie Curie a commencé par aller chercher les meilleurs talents et elle est allée les chercher dans la diversité, Ce que nous avons un peu oublié également dans la maison c'est que l'Institut Curie n'est pas seulement présent à Paris mais un peu partout dans le monde. Ce qui est intéressant c'est que depuis que nous revendiquons ce lien avec notre fondatrice, nos collaborateurs étrangers viennent encore plus qu'avant nous rappeler qu'ils sont issus de notre maison.

La population étudiante à l'Institut Curie est très féminine parce que la population étudiante compte plus de femmes que d'hommes et parce que nous sélectionnons les meilleurs. Si vous interrogez nos post-doctorants et nos chercheurs vous verrez que c'est très important pour eux de travailler là où Marie Curie a débuté. Nous ne le mettons pas assez en relief car cela paraît naturel pour un chercheur mais pour une institution ce n'est pas naturel de le dire et il faut que nous puissions le dire.

Le modèle Curie est toujours d'actualité, ce pont entre la science et la médecine a été très innovant mais il y avait une chose que nous avons oublié dans la maison, ayant été financés très largement par l'état, c'est que dès le départ Marie Curie a eu le souhait de créer une organisation pérenne et donc une fondation et en cela elle était très innovante. Marie Curie était aussi très stricte sur la mission d'intérêt général, c'est une chose qui doit être répétée comme un devoir de mémoire mais qui est aussi un axe stratégique. Nous recueillons annuellement 30 millions d'euros de dons auprès de nos donateurs, la mise en avant de l'intérêt général est donc essentielle.

Une autre valeur fondamentale dans la recherche, que Marie Curie avait inventée, c'est l'importance de la recherche translationnelle en plus de la recherche cognitive. Il est peu opportun de privilégier l'un plutôt que l'autre mais au contraire il faut continuer à soutenir les deux types de recherche, il faut un équilibre et un pont entre les deux. Nos gouvernants favorisent beaucoup la recherche appliquée mais si nous ne comprenons pas la complexité de la vie il est difficile de faire un pont vers les patients. La recherche n'est pas le sujet du jour mais il faut néanmoins retenir que l'Institut Curie, malgré sa relative discrétion en communication, est l'un des principaux centres de recherche au monde sur le cancer.

Notre ensemble hospitalier est constitué de deux établissements, un de ces établissements est issu directement du dispensaire que Marie Curie avait créé. C'est le berceau mondial de la radiothérapie. Grâce à un gramme de radium qui lui avait été offert par des donateurs américains, Marie Curie a inventé l'application des effets des rayons sur le cancer. L'Institut Curie a le meilleur plateau de radiothérapie au monde.

Marie Curie était une femme qui transmettait les savoirs, notamment avec des apprentis chercheurs qui l'aidaient dans son laboratoire. Ainsi, elle a créé un courant d'essaimage international qui a donné lieu à des institutions Curie un peu partout dans le monde, que nous ne contrôlons pas, nous ne savons même pas les compter. Aujourd'hui

nous constatons que ce n'est pas l'excellence de notre recherche qui est le premier amorçage de discussion avec des partenaires, c'est notre fondatrice. Il y a 3 ans nos collaborateurs étaient persuadés du contraire. Quand on va voir un américain en lui disant que nous sommes la fondation créée par Marie Curie, la porte s'ouvre instantanément. En termes de communication c'est un élément qui doit être valorisé auprès de nos personnels, c'est important car c'est une carte de visite qui met en valeur leur propre excellence.

Sur le campus nous avons environ 200 doctorants, toute leur vie ils vont s'enorgueillir d'avoir passé quelques années chez nous. Nous nous attachons aussi à leurs « faire porter la marque » Curie pour toute leur vie pour qu'ils soient fiers de construire un réseau à la suite de celui de notre fondatrice.

Marie Curie était une mobilisatrice, dès le début elle a mobilisé de nombreux philanthropes. L'Institut Curie a été créé grâce à des grandes familles qui accompagnaient notre fondatrice : les Lazard et les Rothschild par exemple, grâce aussi à Pasteur. Aujourd'hui on retrouve toujours sa trace dans l'appel à la générosité. En effet, nous avons réorienté notre discours aux donateurs en marketing direct, suite au travail de mémoire que nous avons fait autour de Marie Curie. Nous avons réintroduit Marie Curie dans certains mailings que nous envoyons à nos donateurs et nous constatons une hausse très sensible des dons.

Marie Curie était sans doute la première fundraiser, en 1921 elle est partie aux États-Unis et a collecté 100 000 dollars or qui lui ont permis d'acheter un gramme de radium. Cette collecte s'est faite à l'aide de nombreuses féministes qui croyaient à son projet. Enfin le fameux gramme de radium lui a été remis par le Président des États-Unis en mains propres. Nous organisons un gala pour fêter cet anniversaire. Aujourd'hui nous avons environ 200 000 donateurs, et les 30 millions d'euros que nous collectons représentent 10 % du budget annuel de notre institution.

Pour résumer, nous sommes face à une mémoire que nous devons réinventer, dont on doit tirer autre chose que ce qui a été mis « sur papier glacé » et qui a un vrai poids stratégique pour l'institution.

Denis Neveux

Je vous remercie pour ce témoignage très engagé. Vous écouter est passionnant. Vous avez raison nous connaissons mal Marie Curie et vous nous avez appris beaucoup de choses qui changeront notre vision.

Ces deux présentations sont très intéressantes car d'un côté nous avons un témoignage passionné sur la fondatrice et de l'autre un témoignage plutôt centré sur les projets de la fondation en effaçant presque la mémoire du fondateur.

Éric Mollet

On ne peut pas vraiment parler d'effacer la mémoire car ce serait du négationnisme. Nous nous trouvons en fait face à un dilemme : d'une part la Fondation porte le nom de ce Monsieur et si nous en parlons nous faisons son apologie, et, d'autre part si nous n'en parlons pas nous serons accusés de vouloir minimiser ses actions. Ce qui fait l'honneur de notre Fondation, pour laquelle de nombreuses personnes se sont battues pour qu'elle voie le jour, ce sont ses projets et ses actions. En dehors de ses projets et de sa mission de catalyseur des relations franco-japonaises, cette fondation n'a pas de sens. Personnellement, la façon dont je vois les choses, c'est qu'il faut être un peu stoïque, et considérer qu'il y a des choses qui dépendent de nous et des choses qui ne dépendent pas de nous. Ce qui va dépendre de nous ça sera le travail sur les projets, de faire un excellent travail en sélectionnant de bons projets, qui vont nourrir positivement les relations franco-japonaises et qui agiront dans le sens de l'intérêt général, conformément à ce que souhaitaient Schumann, Brunet et tout le conseil d'administration. À cela s'ajoute la mémoire, qui s'apparente à l'histoire et sur laquelle nous ne pouvons pas agir. Le travail de définition du personnage de Sasakawa appartient aux historiens. Nous avons pris le parti de nous concentrer sur notre mission et en cela nous avons le soutien, par exemple, de l'ambassade du Japon, qui vient régulièrement nous proposer des projets et qui vient de nous décerner le prix des affaires étrangères. Concrètement, nous nous efforçons de travailler en profondeur sur des projets irréprochables et c'est là que la mémoire opère. Un projet n'est pas un moment, un événement éphémère, c'est tout un processus de décision et d'accompagnement et cela constitue un véritable investissement pour la fondation. La Fondation est très attachée à suivre et accompagner le partenaire dans la réalisation de son projet, en lui apportant des conseils de stratégie ou de communication et en mettant notre réseau à sa disposition.

Il y a quelques années, en 2008 nous avons été attaqués par une chercheuse de Sciences-Po, lors d'un colloque dans lequel nous intervenions à la demande de l'ambassade du Japon. Nous avons déjà 20 ans d'existence, des projets, de sorte que le conseil d'administration, ulcéré par tout ce qui avait pu être dit, faux à l'évidence, a décidé de

faire un procès en diffamation. Mal lui en a pris ! Car, même si ces éléments ont été reconnus comme étant diffamatoires, le délit de diffamation, – n'a pas été retenu, le tribunal ayant estimé, qu'il ne pouvait pas interpréter ou juger le travail d'une chercheuse et qu'il lui accordait le bénéfice de la bonne foi. L'enseignement que nous tirons de cette épisode c'est qu'il y a le travail de l'histoire qui doit être laissé aux historiens et que le travail de la mémoire peut-être un travail de lutte. Parmi les éléments avancés par cette dame, il y avait l'idée que nous aurions corrompu l'UNESCO et le Conseil d'État, accusations suffisamment violentes pour amener le Conseil d'administration à réagir. L'erreur a été de se placer sur le terrain de la mémoire et qui plus est, de la mémoire historique ; cette raison fait que, contrairement à Monsieur Caroly, nous ne cherchons pas à cultiver la mémoire du fondateur. Nous pouvons supposer que, dans quelques années, les historiens se seront mis d'accord sur l'histoire de Sasakawa et à partir de là, certaines décisions seront prises, y compris au conseil d'administration. C'est assez difficile de s'exprimer sur ces sujets mais, ce qu'il faut savoir, c'est qu'il existe un vrai engagement de la part du conseil d'administration d'agir en faveur de l'intérêt général et c'est cela qui constitue la mémoire, le socle et la raison d'être de la Fondation. Cette mémoire-là mérite d'être défendue !

Marie-Stéphane Maradeix,

Fondation Carasso

J'ai une question pour Monsieur Caroly. Dans votre travail de mémoire avez-vous été jusqu'à réfléchir à changer de « marque » en utilisant l'appellation Fondation Marie Curie par exemple.

Paul Caroly

Oui il y a eu un travail la dessus mais nous nous sommes arrêtés devant l'ampleur de la tâche. En effet il y a une très forte appropriation du mot Institut Curie, par tous les chercheurs et les médecins. Pour une question très simple de référencement dans les publications de recherche, un changement de nom nous ferait perdre toute l'histoire des publications passées.

Agnès Lamoureux

Fondation de France

Il me semble que Marie Curie et l'Abbé Pierre sont des icônes à part, je ne pense pas qu'Apprentis d'Auteuil, par exemple, puisse véritablement capitaliser sur la mémoire de ses fondateurs ?

Marie-Stéphane Maradeix

Mes fonctions précédentes, aux Apprentis d'Auteuil, m'ont permis de constater, à quel point justement, les donateurs (sur 3 générations) étaient attachés au Père Brottier et à son extrême modernité. Bien sur cette personnalité est moins universelle que Marie Curie.

Paul Caroly

C'est avant tout la notion d'intemporalité qui prend tout son sens avec ces personnages. Nous avons toujours le labo de Marie Curie, c'est le musée que nous gérons, nous accueillons une population importante d'étrangers (notamment d'Asie) qui sont extrêmement émus de s'asseoir par exemple dans le fauteuil de Marie Curie et les dons qu'ils nous font sont directement en lien avec l'histoire de Marie Curie.

Jean-Jacques Eleouet

Quelle est la politique que vous mettez en œuvre pour la préservation des archives matérielles ?

Paul Caroly

Nous sommes le seul lieu de mémoire en archives puisque nous avons bénéficié d'un legs des archives de la famille de notre Fondatrice. Nous avons une politique d'investissement sur ces archives et nous sommes à la recherche de grand donateurs dans ce cadre. Il ne se passe pas une semaine sans que des personnes du monde entier qui travaillent sur Marie Curie nous demandent un accès aux données. Nos archives sont anciennes et contemporaines, nous travaillons sur un projet du grand emprunt qui nous permettrait de mettre en ligne toutes ces archives. Aussi, quand des chercheurs nous quittent ils nous donnent leurs livres, cahiers de labo etc., afin de pouvoir faire vivre cette mémoire.

Quand je suis arrivé, même le musée était considéré comme une icône, il ne fallait rien. En arrivant cela m'a un peu choqué, venant de la Fondation Mérieux où l'on vivait avec la mémoire du fondateur tous les jours. J'ai voulu que le musée se rapproche plus d'un lieu vivant en partant de Marie Curie jusqu'à sa place aujourd'hui et son travail aujourd'hui. C'était un travail de mémoire très compliqué car il a fallu trier et élaguer tout ce qui n'était pas essentiel.

Roxanne Roger Deneuille

Fondation WWF

Vous disiez que quand vous étiez arrivé les équipes n'étaient pas très attachées à l'image de Marie Curie, avez-vous perçu un changement depuis ?

Paul Caroly

Non pas encore, par exemple demain nous avons une convention avec tout le personnel et nous faisons venir Hélène Langevin qui est sa petite fille pour dire un mot sur l'histoire, mais je sais déjà qu'il n'y a pas plus de 25 % des personnes présentes qui sauront qui elle est. Il y a vraiment toute une culture à créer autour de cela.

Karen Weisblatt

J'ai une question pour Éric Mollet. Je suis perplexe sur la façon dont vous gérer la mémoire de votre fondateur. D'un côté vous dites que c'est le rôle des historiens d'établir son passé, et d'autre part vous vous engagez dans des procès en diffamation. La question que je me pose ne vaut pas uniquement pour votre fondation, mais pour toutes les fondations qui font face au passé peu glorieux de leurs fondateurs. En France il y a de nombreuses fondations qui travaillent sur la mémoire. Pour n'en citer qu'une : la Fondation pour la Mémoire de la Shoah, membre du Conseil d'administration du Centre Français des Fonds et Fondations, et qui a de nombreuses actions et pas uniquement sur la mémoire de l'holocauste ; est-ce que votre fondation a pris le parti de participer à ce type d'activités sur la mémoire ?

Éric Mollet

Je ne pense pas que nos statuts nous le permettent puisque nous sommes franco-japonais. Notre mission est de développer des relations culturelles et d'amitié entre la France et le Japon ; il faudrait donc que cela soit dans le cadre particulier d'échanges franco-japonais. S'il y avait un colloque sur la seconde guerre mondiale, nous ne serions pas forcément opposés à le soutenir.

Par contre il est hautement probable que la communauté des chercheurs refuse. En effet, le procès dont je vous parlais précédemment, a eu lieu dans le cadre d'un projet de l'IFRI, proches des sciences humaines et que nous soutenions. Des administrateurs ont été l'objet d'attaques, ce qui les a amené à réagir sous le coup de la colère. De plus, c'était à un moment délicat pour la Fondation, puisque la directrice générale, qui venait de décéder, s'était toujours opposée à ce type de procès. Ayant pris le relais à ce moment là, je n'avais pas encore un poids suffisant pour m'opposer à ce procès, bien que, personnellement, j'étais contre ces procédés, mais j'étais aussi conscient que, s'il y a bien une corporation qui peut encore se mobiliser en France, ce sont les chercheurs. Aujourd'hui ce procès n'aurait probablement pas lieu et je saurais comment manœuvrer pour l'éviter. Il y a eu une réaction un peu vive de la part de certains administrateurs qui s'étaient sentis salis par de fausses allégations.

Ils ont voulu réagir par la voie juridique. Ce fut, à l'évidence, une réaction malheureuse, au vu des résultats obtenus.

Benoît Martimort Asso

IDDRI

J'ai une première question pour Monsieur Mollet. Avez-vous déjà évoqué, au CA, la possibilité de changer le nom de la Fondation ?

Une deuxième question pour Monsieur Caroly et Monsieur Mollet. On parle de la mémoire du fondateur mais il y a aussi toute la mémoire de la pratique au quotidien de la fondation ; comment construit-on au quotidien la mémoire contemporaine de la fondation ?

Éric Mollet

Pour la question du nom, je pense que c'est une question qui se posera un jour, mais ce n'est pas au moment où nous sommes attaqués que le CA peut réfléchir sereinement à cette possibilité. Les attaques comme qu'on a eu dernièrement cristallisent une position.

Karen Weisblatt

Je ne comprends pas votre politique, vous devriez faire un effort pour convaincre vos pairs de ne pas vous détester. Vous devriez redoubler d'efforts pour être admis et pour que les autres fondations aient envie de travailler avec vous. Pourquoi ne mettez-vous pas en place une politique réelle de discrimination positive pour démontrer à tout le monde que vous êtes mieux que ce que l'on croit ou ce qui se dit. Je suis certaine qu'en tenant compte de vos statuts il serait possible de trouver des initiatives ou des projets qui permettraient de changer votre image.

Éric Mollet

Je pense qu'il ne nous appartient pas, en tant que fondation privée, de lancer ce débat, nous pouvons l'accompagner mais je ne pense pas que ça soit notre rôle de le lancer. Pour vous donner un exemple, récemment nous avons eu une proposition de projet sur la bombe atomique d'Hiroshima. Le conseil d'administration a répondu que c'était aux pouvoirs publics de lancer ce type de débats.

Marie-Stéphane Maradeix

Je voudrais citer l'université d'Oxford qui a perçu un don assez conséquent d'un de ses anciens élèves, petit-fils d'un criminel nazi. L'affaire a été montée en épingle et l'université a rendu l'argent. C'est complètement irrationnel, ce sont des réactions passionnelles et non rationnelles.

Éric Mollet

Si vous me permettez de conclure pour cette première question, je pense que la Fondation n'est pas bien placée pour soutenir le type de projets qu'évoque Madame Weisblatt, et ce depuis le début. La Fondation suscite de telles réactions de la part de certaines catégories de chercheurs, parce qu'il y a trop de suspicion à notre égard. Si nous faisons quelque chose, les premières réactions sont soit que nous essayons de les acheter, soit que nous essayons de mentir. Nous sommes dans un système où nous n'avons pas de solution ; selon moi il est préférable d'attendre, compte tenu des conséquences désastreuses du procès. Quand je vois la sincérité de l'engagement du conseil d'administration, je me dis que nous devons prendre du temps, continuer à construire et à soutenir de bons projets et petit à petit reconstruire notre image, et peut-être qu'un jour la question du nom viendra. Aujourd'hui quoi qu'il arrive si nous lançons une action ce sera suspect.

Juliette Timsit

Faites attention quand même car quand vous dites que c'est le travail des historiens de faire la lumière autour du nom et de son histoire, je ne suis pas tout à fait d'accord avec cela. En effet, un nom c'est vraiment le symbole d'une transmission et d'un héritage. Nous évoquons d'ailleurs, lors de l'atelier sur les réseaux ce matin, les grands noms de la philanthropie américaine comme Gates ou Rockefeller et la façon dont ces noms ont pu contribuer au développement de la générosité. Dans ces cas nous pouvons voir l'importance des noms et je pense que nous ne pouvons pas tout laisser aux historiens. Je pense que votre CA doit tout de même se charger de cette question. Ceci-dit, je vous remercie pour votre honnêteté, car ce n'est pas un témoignage facile.

Benoît Martimort Asso

Au niveau international il y a moins de problèmes, c'est un réseau de fondations qui travaille notamment avec le programme des Nations Unies pour l'Environnement. Au niveau international Sasakawa est un nom connu et c'est d'ailleurs en partie pour cela qu'il a été énormément critiqué. La volonté de Sasakawa de construire des fondations a été perçue comme une façon de se racheter et de se construire une réputation. C'est l'intention à l'origine qui a été contestée.

Éric Mollet

Oui vous avez raison mais parallèlement il y a aussi l'histoire des fondations Sasakawa elles-mêmes qui se construit. La Sasakawa Peace Foundation mène un travail

qui est largement reconnu internationalement, la Nippon Music Foundation de même, etc.

Marie-Stéphane Maradeix

Je travaille pour une jeune fondation et il faut que je m'approprie la mémoire du fondateur qui est celle du fondateur de Danone (Daniel Carasso) et son épouse. Je suis actuellement en train de travailler sur la « mission statement », la stratégie etc. et quand on en vient aux valeurs, je me suis dit que j'allais les emprunter aux valeurs des fondateurs. En vous écoutant, je me rends compte de la difficulté de cet exercice. C'est intéressant de se demander où peut-on tirer le patrimoine génétique d'une fondation, quand on ne peut pas le faire autour du fondateur.

Éric Mollet

Dans notre cas cela s'est aussi construit à travers les expériences de toutes les autres fondations, ce sont des valeurs basées sur l'expérience tirée des missions. Pour tout vous dire, quand je me lève le matin je ne me dis pas que je vais travailler pour Sasakawa mais pour les relations franco-japonaises. Je reste convaincu qu'il ne faut pas aller trop vite. Nous avons fait l'erreur du procès, qui nous a fait perdre 5 ou 6 ans ; il nous faut maintenant reconstruire petit à petit et nous concentrer sur nos projets.

Pour répondre à la deuxième question sur la transmission et la mémoire quotidienne quelques rappels sont utiles. À la Fondation nous sommes deux au bureau de Paris, plus une personne au bureau de Tokyo. En 2006, la directrice générale de la Fondation, Claire Gallian est tombée malade. Or Mme Gallian, était la seule personne à avoir été à la Fondation depuis sa création en 1990, différents assistantes s'étant succédées. La mémoire de la Fondation était vraiment dans la tête de Madame Gallian. Lorsqu'elle est tombée malade nous nous sommes posés la question de l'éventuelle perte de cette mémoire. La mémoire est constituée de traces écrites mais aussi orales : les bruits de couloir, les relations et le réseau de connaissances, la genèse et l'histoire des projets (comment est né ce projet ? de quelle idée ? etc.). Je me suis donc posé la question de savoir comment sauvegarder cette mémoire. J'ai donc recueilli avec cette dame, tout au long des deux années de sa maladie, des éléments de 15 ans d'activité : de la création de la fondation à 2005. Ce rapport recensait ce qui avait été important pendant 15 ans de la vie de la Fondation. Travail très important, puisque Madame Gallian n'allait plus être en mesure de poursuivre son travail à la Fondation et qu'elle était la seule dépositaire de cette mémoire. En outre c'était un hommage à son travail et aux projets qu'elle avait mené

à bien durant ces 15 années. C'était aussi un moyen de transmettre le relais et de garder une trace de ce qui avait été accompli. Je me suis attaché à reproduire sa façon de travailler et ses méthodes qui ont apporté la preuve de leur efficacité, pendant 15 ans. C'est pourquoi aujourd'hui, quand j'ai une nouvelle assistante je garde toujours en tête cette chaîne de travail et de qualité qui doit pouvoir être sauvegardée en cas de départ de ma part par exemple.

Agnès Lamoureux

À la Fondation de France nous devons faire vivre la mémoire des personnes qui créent leur fondation sous l'égide de la Fondation de France et nous avons pour mission de perpétuer la mémoire de ces fondateurs. Alors ça ne se passe pas de manière aussi détaillée que celle décrite par Monsieur Mollet, car nous avons 680 fondations dont beaucoup de fondations dont les fondateurs sont décédés ; pourtant nous devons en garder une trace aussi longtemps que la Fondation de France existera.

Denis Neveux

Oui c'est important aussi parce qu'un certain nombre de ces fondateurs ont créé une fondation justement pour laisser une trace et pour faire durer leur mémoire.

Jean-Paul Jusselme

Fondation de Coubertin

Pour conserver la mémoire je pense qu'il y a la transmission orale. Nous avons beaucoup de personnel mais je veille à ce que les personnes s'attachent à une cause plutôt qu'à un salaire parce que c'est nécessaire pour la transmission de la mémoire. Nous avons un cuisinier qui est parti après 47 ans de présence : avec lui c'est une partie de la mémoire de la fondation qui s'en est allée. Chaque année lorsque nous accueillons nos jeunes, nous leur faisons une présentation des fondateurs et nous leur rappelons ce que nous leur devons. Nous avons la chance d'avoir eu deux fondateurs qui s'écrivaient beaucoup et commentaient ce qui s'était dit, lors d'une réunion par exemple. Nous possédons beaucoup de documents, très riches et nous nous efforçons de les rendre accessibles à tous ceux qui s'intéressent à la Fondation, ainsi qu'au personnel.

Denis Neveux

Et vous M. Caroly, comment faites-vous à l'Institut Curie ? Vous avez 3 000 personnes, des doctorants qui restent 4 ans puis qui s'en vont, et sont donc de formidables ambassadeurs, que faites-vous pour transmettre la mémoire, à la lumière de ce qu'ils font à la Fondation de Coubertin ?

Paul Caroly

Nous sommes en train de monter un réseau d' alumni pour faire naître le sentiment d'appartenance à une communauté. Nous voulons qu'ils puissent garder quand ils arrivent, quand ils repartent et toute leur vie cet attachement à une communauté qu'ils font vivre, soit de façon virtuelle sur le net, soit de façon réelle en se rencontrant. Nous sommes en train de travailler sur un pack d'accueil pour les salariés et les doctorants. Ce qui assez amusant c'est qu'au bout de quelques années tout le monde parle de « l'esprit Curie », mais quand vous interrogez les collaborateurs personne n'est vraiment capable de le définir. Récemment nous avons fusionné avec un autre hôpital et le premier réflexe des personnel soignants à Paris était de dire « nous c'est Curie, eux ce n'est pas Curie » dans ce cadre la mémoire Curie est devenue une valeur offensive.

Marie-Stéphane Maradeix

Je travaillais à l'école Polytechnique avant, où les notions de mémoire et de tradition sont très importantes. Je me suis rendue compte que mémoire et tradition se transmettent par des symboles, comme par exemple l'uniforme et la devise. Une devise qui se revisite, « Pour la patrie les sciences et la gloire » se revisite de manière tout à fait moderne aujourd'hui. C'est vrai que la force symbolique permet à une mémoire de vivre. C'est pour cela que quand on réfléchit à la « mission statement », identifier les valeurs et repérer la manière dont on les revisite, comme vous avez très bien fait, c'est s'approprier la mémoire tout en la modernisant. La mémoire doit être incarnée !

Jean-Paul Jusselme

Il y a l'esprit des fondateurs et puis il y a aussi toute la vie de la fondation qui s'est développée. En ce qui nous concerne nous arrivons à une charnière : des documents papier vont subsister, d'autres vont disparaître, conséquence du nettoyage lié au recours accru à l'informatique. C'est évident qu'il y a des choses qui se passent aujourd'hui, dont nous n'aurons plus connaissance dans 20 ans.

Denis Neveux

J'ai une dernière question en ce qui concerne les valeurs : faut-il les respecter, à la lettre, sans limite dans le temps, ou doit-on accepter une adaptation progressive au contexte et à l'environnement changeant ?

Paul Caroly

Les valeurs sont immuables. Il n'y a pas de raison qu'elles changent ; c'est leur compréhension qui peut changer, mais pas les valeurs elles-mêmes.

Juliette Timsit

J'ai une question au sujet du site Internet de la Fondation Sasakawa : est-ce que vous communiquez sur cette problématique de mémoire sur votre site ?

Éric Mollet

Non, parce que la Fondation franco-japonaise Sasakawa ne se limite pas à cela, et je n'ai pas envie que notre communication soit orientée par nos éventuels adversaires, qui sont finalement très peu nombreux. De plus il faudrait que nous mettions une biographie de Sasakawa et que pouvons-nous dire ? Honnêtement, les historiens ne sont même pas d'accord entre eux. Ce n'était pas un personnage d'une très grande importance ; il ne mérite pas vraiment l'attention des historiens. C'est vraiment une chose à laquelle j'ai pensé, mais sur Internet les sources ne sont pas évidentes. Quand je rencontre quelqu'un dans le cadre des activités de la fondation j'en parle assez facilement, mais c'est autre chose de lui consacrer un espace sur notre site.

Juliette Timsit

Oui mais ce n'est pas forcément à vous de le faire, vous pourriez penser à faire un éditorial ou faire travailler justement un historien de la mémoire.

Éric Mollet

Oui j'ai aussi pensé à cela, mais il faudrait le payer et de toute façon à partir du moment où cette personne a un lien avec nous c'est suspicieux. Je ne veux pas poser la Fondation comme une victime mais j'ai entendu de tels propos sur la Fondation, pour le moindre prétexte, que je refuse de communiquer puisque, quoi qu'on dise, nous sommes suspectés.

Juliette Timsit

Je comprends, dans ce cas je vous fais la proposition suivante : cette réunion, que j'ai trouvée très intéressante, donnera lieu à la rédaction d'un compte-rendu détaillé, pourquoi ne pas l'afficher sur votre site ?

Éric Mollet

Oui pourquoi pas, il faudrait que j'y réfléchisse, mais a priori je n'y suis pas opposé. Mais encore une fois, le fait de devoir en parler sur notre site ne me paraît pas évident.

ATELIER 8

Les ressources humaines de la fondation : un patrimoine dont l'importance est sous-estimée ?

Modératrice

Sylvie Lainé

Déléguée générale de la Fondation Nationale Entreprise et Performance (FNEP)

Intervenants

Frédéric Bonnin

Attaché ressources humaines au Directeur-général adjoint de Réseau de Transport d'Électricité (RTE) et Délégué de la mission 2011 de la Fondation Nationale Entreprise et Performance (FNEP)

Thierry de la Brosse

Secrétaire général, Fondation Raoul Follereau

Pierre Levené

Délégué général, Fondation Caritas France

Pierre Douchant

Directeur commercial réseaux et accords de branche, Natixis Interépargne

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.

Parcours des intervenants

Sylvie Lainé présente brièvement la FNEP dont elle est la Déléguée générale, elle rappelle que cette fondation, créée en 1969, agit au service du décroisement entre le secteur privé et le secteur public et s'attache à l'analyse de sujets majeurs communs aux deux secteurs. À son conseil d'administration siègent les représentants de ses adhérents : entreprises, administrations et grandes écoles. Sa structure de fonctionnement est très légère : une salariée à temps complet et quelques bénévoles.

Sylvie Lainé ouvre la séance en demandant aux intervenants de présenter brièvement leurs parcours.

Pierre Levené

Délégué général,
Fondation Caritas France

J'ai eu la chance de commencer mon activité professionnelle très tôt, dès 16 ans. D'abord dans des fonctions simples, où mon sens critique pouvait toutefois s'exercer car je trouvais que mes « chefs » me maltrahaient un peu et, vers 18 ans, je me suis dit que, s'il m'arrivait un jour d'être moi-même le chef, j'essaierai de ne pas reproduire ce que j'avais vécu. Après un épisode professionnel dans le secteur bancaire, comme garçon de courses, j'ai effectué la majeure partie de ma carrière au Secours Catholique, à des postes divers. Je suis retourné à l'école à 35 ans, à un âge où l'on a un grand appétit de savoir. Rien ne me préparait à devenir un jour le Secrétaire général du Secours Catholique si ce n'est un parcours riche et diversifié dans cette maison. J'ai pris mes fonctions de Secrétaire général à un moment où le Secours Catholique vivait une crise à la fois financière et sociale. Les gens n'y étaient pas heureux. En dépit des avis me conseillant de me séparer de quasiment tous les Directeurs alors en poste, j'ai préféré les garder. Mon objectif était de m'appuyer sur les hommes et les femmes qui m'entouraient, de rebâtir une équipe de direction et de la guider afin de passer ce cap difficile. Ils se sont tous remis au travail.

Il ne s'agissait pas de problèmes de compétences mais de management. Une association réunissant 1 000 salariés, environ 63 000 bénévoles et 500 000 donateurs actifs se gère plutôt comme une entreprise, qui plus est une entreprise qui recrute dans tous les corps de métiers et tous les secteurs d'activité. Il fallait moderniser la gestion des ressources humaines ; nous avons donc dénoncé les accords d'entreprise existants et élaboré une nouvelle politique, RH entérinée par le conseil d'administration. Puis nous avons mis en œuvre cette politique, avec l'appui des cadres de la maison, dont des cadres intermédiaires nouvellement formés au management.

Thierry de la Brosse

Secrétaire général,
Fondation Raoul Follereau

Mon parcours est différent. J'ai d'abord travaillé dans les secteurs marchand et financier à New York et à Londres. La cinquantaine venue, je suis entré dans le secteur caritatif, à la Fondation Raoul Follereau en tant que Secrétaire général. J'ai trouvé, là aussi, une situation de crise à la suite d'une campagne de presse sévère qui a contraint la Fondation à se réformer. Le poste de Secrétaire général n'existe plus aujourd'hui car, parmi les réformes engagées,

nous avons changé la gouvernance de la Fondation en créant un conseil de surveillance et un directoire. Je suis désormais membre du directoire, en charge du marketing et de l'administration. La Fondation Raoul Follereau compte 56 salariés et 500 bénévoles.

Frédéric Bonnin

Attaché ressources humaines
au Directeur-général adjoint
de Réseau de Transport
d'Électricité (RTE)
et Délégué de la mission 2011
de la Fondation Nationale Entreprise
et Performance (FNEP)

RTE, filiale du groupe EDF, est le gestionnaire du réseau de transport d'électricité français. Il compte 8 500 salariés et réalise quatre milliards d'euros de chiffre d'affaires. C'est le réseau le plus important d'Europe. Je suis ingénieur de formation. Ma carrière s'est déroulée en trois temps. J'ai commencé dans l'ingénierie, en France et à l'étranger, notamment au Moyen-Orient, ai poursuivi dans le management comme Directeur départemental dans différents secteurs d'activité et, depuis quelques années, ai rejoint les ressources humaines, d'abord comme Responsable RH auprès de 800 salariés.

Aujourd'hui, je suis Attaché au Directeur-général adjoint de RTE en charge de la réorganisation. Egalement représentant RTE au conseil d'administration de la FNEP, je suis l'un des huit « missionnaires » de la mission FNEP 2011. À ce titre, je travaille sur une étude qui porte sur les « ressources émotionnelles » et la façon dont on peut ériger le facteur humain en élément de performance et de stabilité dans les grandes organisations.

Pierre Douchant

Directeur commercial réseaux
et accords de branche, Natixis Interépargne

Mon parcours est plus traditionnel. J'ai une formation d'ingénieur et de financier et ai toujours travaillé dans le secteur marchand. J'ai une passion pour ceux « qui entreprennent ». J'ai rempli diverses fonctions dans le secteur bancaire et ai rejoint la Caisse d'Épargne de Flandre (Groupe BPCE) en 2002. On m'a confié la responsabilité de structures en charge d'entreprises et, à travers cela, d'équipes qui s'occupaient d'économie sociale et solidaire. En 2005, j'ai rejoint Natixis afin de m'occuper d'épargne salariale et d'accéder ainsi à un horizon différent, beaucoup plus axé vers les ressources humaines.

Sylvie Lainé

Délégue générale de
la Fondation Nationale Entreprise
et Performance (FNEP)

Sylvie Lainé se présente également. Je suis une « jeune retraitée » et Déléguée générale bénévole de la FNEP. J'ai occupé différents postes de management puis de direction au sein d'entreprises internationales, particulièrement dans les domaines de la stratégie, de la communication et de la formation. Dans une deuxième phase de ma vie professionnelle, j'ai créé un cabinet de consultant spécialisé dans le domaine de l'interculturalité et ai publié divers ouvrages dans mes domaines de compétence.

Le débat

Sylvie Lainé

Sylvie Lainé ouvre le débat qu'elle souhaite convivial et interactif et propose aux intervenants de s'exprimer à partir d'une première question :

Pour animer, motiver, encadrer des salariés, est-on dans la même logique selon qu'il s'agisse d'une association, d'une fondation ou d'une entreprise ? Les problématiques sont-elles différentes selon le type d'organisme considéré ?

Pierre Levené

Je n'ai pas travaillé longtemps en entreprise mais j'ai rencontré beaucoup de bénévoles qui venaient de l'entreprise. Deux observations : qu'il s'agisse d'associations ou de fondations, on assiste depuis dix ans à une professionnalisation très nette ; il existe désormais des règles de gouvernance, une gestion plus transparente, des contrôles accrus... À l'instar des entreprises, les fondations ont besoin de personnel qualifié et de compétences très variées : des Directeurs financiers, des juristes, des comptables, des logisticiens, etc.

Ce qui nous différencie, c'est « l'alliance » entre salariés et bénévoles. Au Secours Catholique, il y a à peu près autant de salariés que de bénévoles. Généralement, la gestion des bénévoles, riches d'un savoir-faire lié à leurs nombreuses expériences passées, est plus délicate. Il faut bien définir leur poste et fixer un cadre dans lequel ils pourront déployer leurs compétences. Il faut savoir gérer les situations dans lesquels des personnes de plus de cinquante ans sont amenées à travailler avec des jeunes qui en sont au tout début de leur carrière professionnelle.

De plus en plus de jeunes très diplômés, et de moins jeunes, souhaitent travailler dans le secteur non marchand. Ils viennent avec des exigences fortes et spécifiques. Ils ne sont pas toujours faciles à gérer car ils attendent une grande cohérence dans les décisions, de la justice dans l'entreprise et une meilleure reconnaissance de leur travail et de leur apport, d'autant que les rémunérations dans les associations/fondations sont souvent inférieures à celles du secteur marchand.

Sylvie Lainé

Sylvie Lainé s'adresse à Frédéric Bonnin, qui a effectué des missions dans nombre de pays étrangers.

Peut-on jeter sur les pratiques des fondations françaises (ou installées en France) un regard « venu d'ailleurs » ? Le facteur humain est-il pris en compte différemment à l'étranger, existe-t-il des pratiques dont nous pourrions nous inspirer ?

Frédéric Bonnin

Pour vous répondre, je vais vous parler du sujet sur lequel nous sommes en train de travailler dans le cadre de la mission FNEP 2011 : les « ressources émotionnelles ». Nous en sommes à la phase de *benchmarking*, c'est-à-dire de comparaison entre des modèles socioculturels différents. Le concept de ressource émotionnelle nous conduit à nous interroger sur la façon de susciter de l'enthousiasme, de la motivation, de la fierté d'appartenance. Cela rejoint la question posée ici : « Comment valoriser le facteur humain ? » Je n'ai pas la prétention de vous apporter une réponse aujourd'hui car l'étude n'est pas terminée, mais je peux témoigner sur la dimension internationale et les réponses que d'autres proposent. Nous avons en effet choisi des pays aux modèles sociaux-culturels très divers, soit : un modèle anglo-saxon, le Canada ; un modèle scandinave, le Danemark ; un modèle méditerranéen, l'Italie ; un modèle d'Europe centrale, la République tchèque. Et nous nous rendrons prochainement en Inde.

Dans le cadre d'une évaluation de la prise en compte de la dimension émotionnelle dans le paysage économique français, nous avons mené une cinquantaine d'entretiens avec des managers, des Directions des ressources humaines, des cadres d'entreprises, etc. Dans nos grandes organisations, toutes les actions se quantifient, s'évaluent, selon un processus industriel de suite de tâches à accomplir. Certains philosophes et chercheurs défendent au contraire les notions de pensée positive, « d'action juste ». Il est essentiel de redonner du sens, des marges de manœuvre, un espace d'épanouissement, il faut recréer de la confiance, du bonheur, de la gratuité.

Comment le facteur humain est-il pris en compte dans certains modèles étrangers ?

Au Québec, la notion de santé est prioritaire. Une « norme santé » a été créée dans les entreprises qui proposent à leurs salariés un suivi médical, des programmes sportifs. Ces dispositifs ont pour effet une baisse de l'absentéisme, moins de *turn-over* dans le personnel, des performances accrues et une diminution du coût de la santé. Il ne s'agit pas ici de philanthropie mais de replacer l'individu au cœur du monde du travail pour davantage d'efficacité.

En République tchèque, l'histoire pèse encore beaucoup sur les mentalités. Il existe un rejet du collectivisme et l'émotionnel est omniprésent. Un tiers des travailleurs est employé par les multinationales, un tiers dans les professions libérales, le dernier tiers a conservé les habitudes acquises dans l'ancien système et est peu désireux de prendre des responsabilités. L'élément frappant est toutefois la manière dont les Tchèques ont dépassé la révolution des années 1990 en faisant preuve de beaucoup d'enthousiasme, d'une volonté de créer, d'innover, d'inventer. Un équilibre existe entre la vie professionnelle et la vie privée, qui fait que, contrairement à la France par exemple, l'identification personnelle à la réussite professionnelle n'a pas la même importance. Les gens existent « par ailleurs ».

Au Danemark, la flexisécurité a été mise en place. Dans ce cadre, un individu peut être licencié par son employeur tout en restant au centre du système, car un dispositif législatif très simple permet une prise en charge de sa formation par des *job-centers* au niveau de la commune. En fonction des résultats, la commune peut se faire rembourser les frais de formation. Le *turn-over* est important, mais le salarié ne ressent pas le stress, la pression du licenciement, puisqu'il peut retrouver rapidement un autre travail. Il n'existe pas de ligne managériale, tout doit être rediscuté, remis en place en permanence.

En Italie, un exemple m'a frappé. Nous avons rencontré à Milan les dirigeants d'une entreprise leader sur le marché des freins de Formule1. Le Directeur des ressources humaines nous a expliqué que, dans les pays latins, « on n'était pas très bon pour faire du *feedback* », le retour d'expérience étant plutôt vécu comme générateur de stress, et qu'on « avait mis en place le *feed-forward* », c'est à dire une façon de recenser les conditions qui avaient permis à telle action de se transformer en réussite. Il s'agit donc de recréer les conditions d'autres réussites. C'est un plan d'action sans pilotage, sans indicateurs, qui ne se décide pas au sommet mais résulte d'une démarche personnelle des employés et met l'individu au centre du

process, afin de lui permettre d'y trouver aussi son bonheur. Je pense qu'il faudrait passer de la gestion des ressources humaines à une gestion humaine des ressources.

Yves d'Hérouville

Fondation de la Maison
de la Chasse et de la Nature

Yves d'Hérouville intervient depuis la salle. Je dirige depuis deux ans une fondation familiale, créée en 1964 par l'industriel François Sommer, qui gère entre autres le musée de la Chasse et de la Nature à Paris.

Je ne suis que partiellement d'accord avec l'idée que l'on puisse gérer une fondation comme une entreprise, et cela pour deux raisons :

- la première : en général, une entreprise a des actionnaires et ceux-ci font pression sur le management pour obtenir des résultats mesurables et croissants. Dans une fondation, nous n'avons pas ce type de pression – ce qui change tout ; par contre, les attentes des salariés sont souvent très grandes ;
- la deuxième : en entreprise, il existe une culture d'entreprise et des processus de décision et de « fabrication » qui s'appuient sur des procédures hiérarchisées. Dans une fondation, les zones et les frontières sont plus floues, plus difficiles à gérer. Il y a aussi un côté un peu participatif, un peu « coopérative ouvrière ». Il n'existe pas de convention collective pour les fondations en France. [Réactions dans la salle, certains ayant des accords d'entreprises]. Or, des représentants du personnel sont nécessaires, tout comme la définition d'une politique de rémunération et de formation.

François Debout

Fondation Petits Frères des Pauvres

François Debout depuis la salle. Le droit du travail s'applique aussi aux fondations. Au-delà de 50 salariés, certains dispositifs y sont obligatoires : syndicats, délégués du personnel, etc. Il ne s'agit pas de conventions collectives mais plutôt d'accords d'entreprise.

Chez les Petits Frères des Pauvres, nos actions d'accompagnement (logement des plus démunis, soins palliatifs, fin de vie), reposent majoritairement sur les bénévoles, les salariés étant à leur service (et non l'inverse). Cela change beaucoup de choses dans les relations humaines ; C'est parfois difficile à gérer : il peut y avoir des problèmes d'autorité, des difficultés avec certains salariés qui ont une formation de travailleur social. Il faut arriver à un équilibre subtil entre salariés et bénévoles.

Thierry de la Brosse

La Fondation Raoul Follereau a la particularité de ne pas faire beaucoup de choses elle-même. Nous n'avons qu'une seule « action » en propre : un hôpital que nous avons construit au Bénin et que nous gérons. La Fondation a des partenaires qui lui présentent des projets qu'elle étudie et, le cas échéant, qu'elle finance et contrôle. Sa principale mission, réalisée avec l'aide des bénévoles, est la transmission du message de Raoul Follereau en France, au travers de diverses actions – conférences, visites dans les écoles... – et la récolte des fonds qu'elle redirige vers diverses actions dans le monde.

Nous comptons quelques salariés aux compétences spécifiques : comptabilité, marketing, informatique, etc. Sur le terrain, certains de ces salariés sont au service des bénévoles. Ils fournissent la logistique, suppléent aux défaillances éventuelles... et cela ne pose pas de problèmes particuliers.

Dans ce vivier de 500 à 600 bénévoles, certains sont là depuis trente ans, ont connu Raoul Follereau, ont vécu en Afrique, ils ont leurs habitudes. Avec ces personnes-là, il est délicat de faire évoluer les procédures. D'autres sont de jeunes retraités qui n'ont pas connu personnellement Raoul Follereau. Ils sont plus sensibles à l'action de la Fondation au service des exclus qu'à celle à destination des lépreux. Ils veulent gérer un projet, avoir des objectifs chiffrés. Cette nouvelle génération de bénévoles s'inscrit dans la démarche de qualité que nous avons mise en place.

Sylvie Lainé

Dans les fondations, trois publics coexistent : les administrateurs chargés de la gouvernance, les salariés et les bénévoles. Comment « recrute-t-on » ces bénévoles et salariés ?

Pierre Levené

Certes, le stress n'est pas le même au Secours Catholique que chez Carrefour mais les besoins de compétences sont de plus en plus importants. Les grosses structures, comme Le Secours Catholique avec ses 1 000 salariés, doivent s'appuyer sur des professionnels capables de mettre en œuvre une politique RH qui répond aux questions de formation professionnelle, de mobilité de carrière, de négociation annuelle des salaires, etc.

Quant au bénévolat (Le Secours Catholique compte environ 63 000 bénévoles en France), il faut également définir une politique du bénévolat, ce qui implique du personnel pour l'appliquer. Notre réseau se partage entre différents

types de bénévoles, comme ceux qui sont sur le terrain pour détecter la misère et qui doivent agir, par exemple avec le centre communal d'action sociale. On a besoin de compétences spécifiques pour définir les fiches de poste, rédiger les lettres de mission, évaluer, élaborer une charte du bénévolat qui rappelle les engagements réciproques.

Grâce à Internet, il est plus facile de sensibiliser et de recruter les bénévoles, de diffuser les fiches de poste, les petites annonces, etc. Cette facilité n'enlève rien à la nécessité d'une exigence réciproque, il faut que l'association ou la fondation bénéficie d'une compétence et, qu'en retour, le bénévole soit heureux dans son activité. »

Sylvie Lainé

Met-on suffisamment l'accent sur le supplément de sens que recherchent les bénévoles et les salariés de nos fondations ?

Pierre Levené

Dans le cas du Secours Catholique la question ne se pose pas. Quatre-vingt-dix pour cent des personnes qui franchissent notre porte savent où ils arrivent. Ils ont déjà réfléchi en amont. Il n'y a donc pas de problème de sens.

Thierry de la Brosse

À la Fondation Follereau, les bénévoles étaient autrefois des personnes qui avaient connu Raoul Follereau et son combat contre la lèpre. Aujourd'hui, il s'agit de personnes qui se mettent au service des exclus, souvent de manière indirecte car beaucoup de nos actions se déroulent hors de France. Ces personnes se mobilisent pour récolter des fonds. C'est la difficulté, car les jeunes diplômés qui souhaitent se lancer dans l'humanitaire veulent se mettre au service des pauvres, des exclus, ils ne veulent pas vraiment récolter des fonds.

Sylvie Lainé

Sylvie Lainé demande au public d'évoquer les problèmes de recrutement de bénévoles et/ou de salariés que les fondations peuvent rencontrer.

François Debout

Il faut prendre le temps de former les bénévoles et leur faire faire une période d'essai, notamment lorsqu'il s'agit de missions difficiles comme l'accompagnement de fin de vie, les soins palliatifs qui peuvent durer trois ou quatre mois. Il faut aussi gérer les bénévoles en équipe, afin de créer une solidarité entre eux. C'est très important d'avoir

des moments où l'équipe se retrouve, des moments de partage, de fête, des groupes de parole. Il faut toujours que le bénévole garde le moral.

Sylvie Lainé

Sylvie Lainé demande à Pierre Douchant de témoigner sur la façon dont les fondations ont accueilli les produits financiers proposés par Natixis Interépargne.

Pierre Douchant

Lorsque j'ai rejoint Natixis Interépargne en 2007, nous nous sommes rapidement posé la question de l'adéquation de nos produits avec le secteur non marchand. Je venais d'un monde marchand mais proche de l'économie sociale, celui des Caisses d'Épargne. Nous avons commencé par lister toutes les structures existantes du secteur non marchand afin de définir des critères d'éligibilité à nos dispositifs. Parmi ces organismes, nous avons ciblé la population à laquelle nos produits pouvaient s'appliquer : dirigeants, salariés, bénévoles, mandataires, volontaires... Cette liste n'existait pas en France. Une fois ce travail accompli, nous sommes allés voir les équipes commerciales, elles étaient très dubitatives quant au bien fondé de l'application de ces dispositifs d'épargne salariale, d'ingénierie sociale au secteur non marchand.

Nous nous sommes lancés malgré tout. Quelques semaines après nos premières prospections, nous avons convaincu, sans trop de peine d'ailleurs, un organisme de réinsertion. En effet, lorsqu'on est en réinsertion, on est salarié pendant deux ans, puis il faut à nouveau se confronter au marché du travail et cela ne va pas sans difficultés. Face à ce constat, notre approche fut la suivante : « Le salarié met vingt ou trente euros de côté chaque mois l'employeur abonde deux ou trois fois cette somme ; au bout de deux ans, il disposera d'un montant de 1 500 à 3 000 euros et ne se retrouvera donc pas sans rien ».

Fort de cette première expérience, nous avons poursuivi avec d'autres : des OGEC [Organisme de Gestion de l'Enseignement Catholique], qui ont été assez vite convaincus, des régies de transport, un centre anticancéreux... Bien que chaque cas soit particulier, une même problématique a émergé : il y a une paupérisation croissante de ces structures, qui ne veulent pas sacrifier leurs valeurs à l'économie ; mais sans gestion, sans modèle économique, ces structures s'effondrent.

J'ai vécu le même type de situation dans les années 2002-2007 lorsque je travaillais avec les Caisses d'Épargne auprès d'entreprises de la région nord, qui ont depuis fait

faillite et dont on retrouve parfois certains des dirigeants à la tête de grosses structures associatives. Notre discours est parfois difficile à faire passer, le processus est long mais il s'accélère. Nous compterons l'an prochain 150 à 200 contrats. On sent qu'aujourd'hui les critères financiers sont pris en compte et dans ce contexte nous pouvons apporter notre expérience.

Sylvie Lainé

Sylvie Lainé relance le débat sur la formation des bénévoles.

François Debout

Aux Petits Frères des Pauvres, nous avons monté un centre de formation interne.

Christophe-Charles Rousselot

Fondation Notre-Dame

À la Fondation Notre-Dame, Diocèse de Paris, un Directeur des ressources humaines se consacre exclusivement à l'accompagnement des bénévoles. Il suit leur parcours, fait un point régulier avec eux sur la façon dont ils ressentent leur mission et organise leurs déplacements.

Pierre Levené

Les situations de nos organismes sont très diverses. Le problème ne se pose pas de la même façon dans les petites fondations. Lorsqu'on gère 63 000 bénévoles, une politique RH est absolument nécessaire, d'autant plus que le profil des bénévoles a changé. Désormais, beaucoup recherchent à mettre leurs compétences au service d'un projet, d'un objectif défini et s'y engagent totalement.

Sylvie Lainé

Mesurez-vous la durée, le taux de rotation des bénévoles ?

Thierry de la Brosse

À la Fondation Follereau, nos bénévoles restent longtemps. On les informe beaucoup, on les motive en organisant par exemple des rencontres annuelles avec nos partenaires qui travaillent sur le terrain en Afrique ou en Asie. Ce sont souvent des religieux qui consacrent leur vie à leurs tâches, dans des conditions difficiles. Pour garder un bénévole, il faut qu'il comprenne ce qu'il fait, pourquoi il le fait.

Sylvie Lainé

Le mécénat de compétence permet aux fondations de faire appel à des « heures de salariés » d'entreprise. En bénéficiez-vous ? Avez-vous conclu des conventions ?

Pierre Levené

Dans le cadre d'une réflexion sur la présence territoriale de nos bénévoles et salariés, j'ai fait appel à un salarié de Cap Gemini. Je pressentais que les territoires où il y avait le moins de forces correspondaient à ceux où il y avait le plus de pauvres. Il a établi des cartes avec des indicateurs fiables qui ont prouvé l'intuition que j'avais eue. Grâce à ces éléments, nous avons lancé un grand plan de ressources humaines sur l'ensemble de la France. Car notre cœur de métier, c'est la présence sur le terrain. C'est un chantier complexe toujours en cours. Ce mécénat de compétences nous a amenés beaucoup plus loin que ce que l'on imaginait.

Un membre du public

En tant que petite entreprise dans le domaine culturel, il nous est plus facile de « prêter » un collaborateur que de donner de l'argent. Nous travaillons et nous avons participé à des programmes de restauration via le mécénat de compétences. Nous échangeons également avec une université qui nous a aidés à faire une étude sur nos flux de visiteurs. Il ne s'agit pas là de mécénat mais cela permet aux salariés de travailler avec des étudiants et nous évite de payer des organismes spécialisés.

Un autre membre du public

C'est une forme de don qui vient en complément des dons d'argent. C'est très surveillé fiscalement.

Un autre membre du public

Nous avons fait appel à un mécénat de compétences dans le domaine de l'ingénierie informatique et pour des audits. Pour l'entreprise [qui fait le mécénat], c'est une bonne manière de motiver les jeunes. Et bien qu'ils soient parfois perçus comme des nomades au sein de leur entreprise, ils sont ravis de travailler pour nous. Pour nous, c'est un moyen de constituer des équipes motivées sur des projets précis.

Un autre membre du public

On rencontre parfois des bénévoles qui ne conviennent pas aux missions qui leur ont été confiées. Comment gérez-vous ce problème ?

Pierre Levené

De la même façon qu'avec les salariés. Il faut avoir une discussion franche avec eux et trancher dans le vif lorsque nécessaire ; bref, prendre ses responsabilités. Il m'est arrivé de fermer une équipe locale et de mettre dix-huit mois avant de pouvoir en reconstituer une autre.

Sylvie Lainé

Avec les bénévoles, l'expérimentation paraît une bonne méthode. Je voudrais revenir sur le mécénat de compétence. Est-ce que les « va et vient » d'un salarié entre des fondations et des entreprises constitue une compétence acquise ? Est-ce valorisant ?

Thierry de la Brosse

D'après mon expérience, c'est plutôt négatif. L'environnement professionnel à la Fondation Follereau est plus facile qu'en entreprise, la pression y est moins forte. Qu'un jeune diplômé parte en coopération, ou deux ans à l'étranger à gérer un centre, cela peut être reconnu par une entreprise ; mais passer dix ans dans le secteur caritatif ne sera pas considéré favorablement à mon avis.

Un membre du public

Vous soulevez la question de la mobilité des salariés. C'est très important. On souffre peut-être un peu du fait que des salariés « s'incrument » dans nos structures parce qu'on ne leur a pas assez donné la possibilité de gérer leur carrière. Je pense que cela va évoluer, mais il faut mieux aider les salariés à connaître les procédures qualifiantes, sinon on est enfermés. C'est malsain pour eux et pour nous.

Un autre membre du public

Il est aussi possible d'avoir recours aux jeunes volontaires du service civique de 9 mois, c'est un vrai challenge pour eux et un enrichissement. Ce sont des jeunes qui connaissent bien les réseaux sociaux et cela constitue un plus pour nous.

Sylvie Lainé

Sylvie Lainé rappelle que toutes les fondations ne peuvent pas avoir recours au service civique. Elle se tourne vers Pierre Douchant et lui demande de présenter certains dispositifs d'épargne qui peuvent s'appliquer aux salariés du secteur non marchand. Et lui demande quels sont, par ailleurs, les dispositifs spécifiques pour les bénévoles.

Pierre Douchant

L'ingénierie sociale repose sur deux lignes de produits d'épargne salariale, et de « titres de service ».

Nos produits s'adressent majoritairement aux salariés, et pour partie aux bénévoles.

Ces deux lignes de produits sont des outils fiscalement et socialement avantageux comparativement à des formes classiques de rémunération.

Le premier dispositif, les PEE/PEI (plans d'épargne projet) et les PERCO (plans d'épargne retraite) sont des produits très connus des entreprises. Il s'agit de plans d'épargne collectifs, de durées de vie différentes (5 ans pour les PEE/PEI, jusqu'à la retraite pour les PERCO). Encadrés par la loi, ils constituent une épargne de protection avec des allègements possibles à tout moment. Ils sont déblocables pour couvrir tout événement de la vie, heureux ou malheureux (naissance, mariage, décès, achat d'une maison...). Il s'agit d'une épargne librement consentie. Il n'y a pas d'obligation à souscrire à ce type d'épargne. Il faut d'abord que le salarié verse certains revenus sur son compte : participation, primes, etc. Vous pouvez mettre en place dans vos structures des contrats d'intéressement qui viendraient abonder ces comptes – intéressement basé sur des critères qualitatifs par exemple.

On rencontre de plus en plus souvent des « comptes épargne temps » qui se montent dans certaines structures à 45 jours de RTT annuels non pris, qui s'accumulent et alourdissent les bilans des entreprises. La loi permet de sortir une partie de ce compte épargne temps, dans la limite de cinq jours par an, pour l'intégrer au plan d'épargne retraite collectif de l'entreprise. Cela s'applique à tous les salariés. On peut donc placer dans son compte épargne soit de l'argent, soit du temps monétarisé.

Le deuxième dispositif consiste en l'**abondement par l'employeur des comptes d'épargne salariale**. L'employeur peut majorer le montant collectif des plans d'épargne jusqu'à 300 % (soit 3 fois). Cet abondement défiscalisé se fait en fonction d'un « plan négocié annuel », laissé au libre arbitre de l'organe de direction.

Ces sommes, argent et temps monétarisé, sont recueillies dans les Fonds communs de placement de l'entreprise. Ces placements peuvent être monétaires (les moins risqués) ou obligataires. L'argent peut être investi dans des fonds de garantie ou encore dans des fonds solidaires. Les placements dans ces types de fonds sont les plus courants après ceux en monétaire. Un fonds solidaire doit investir 10 % de ses actifs dans des structures d'économie sociale et solidaire. Il s'agit donc de placements « vertueux ». Ce choix est porteur de sens et de valeur, et il peut entrer en cohérence avec la mission des fondations. De plus, il s'agit d'enveloppes fiscales intéressantes. Les sommes versées sont exonérées des cotisations sociales et ne sont pas soumises à l'impôt sur le revenu. Il s'agit donc de sommes quasi nettes, mais sans plus-value à la sortie. Le maximum des PEE/PEI peut d'élèver jusqu'à 2 828 € par an et par collaborateur et les PERCO jusqu'à 5 656 € par an et par collaborateur, et cela en toute franchise d'imposition.

Fonctionnement des dispositifs d'épargne salariale

Versements du salarié

- versement de sommes issues de son compte personnel
- et/ou versement de son intéressement
- et/ou versement de sa participation
- et/ou versement de ses jours issus de son CET
- et/ou versement de ses jours de repos non pris

Les bénéficiaires potentiels sont :

- le chef d'entreprise
- les salariés et apprentis
- le conjoint collaborateur
- le conjoint associé



Aide financière de l'employeur défiscalisée = Abondement

- En fonction des règles d'abondement (taux et plafond) fixées annuellement par le chef d'entreprise

Le souscripteur est l'employeur

- Une seule condition : avoir au moins 1 salarié

PEE / PEI

pour une épargne projet (5 ans)

et/ou

PERCO / PERCO-I

pour une épargne retraite



Fonds Communs de Placement Entreprise

PEE / PEI

Maximum

300 % du versement volontaire et
2 828,16 € par an
et par bénéficiaire en 2001



PERCO / PERCO-I

Maximum

300 % du versement volontaire et
5 656,32 € par an
et par bénéficiaire en 2001



Une exonération de charges fiscales et sociales pouvant atteindre
8 484,48 € par an et par bénéficiaire !
(plafond 2011)

PEE : Plan Epargne Entreprise
PEI : Plan Epargne Interentreprise
PERCO : Plan Epargne pour la Retraite Collectif

La deuxième ligne de produits d'ingénierie sociale consiste en « titres de service ». Il existe trois types différents de « chèques de table ». Le premier est destiné aux salariés, il est cofinancé à parité (de 50 à 60 %) par le salarié et l'employeur, sa valeur faciale est en moyenne de 12 €. Le second s'adresse aux bénévoles et le troisième aux volontaires. Ces deux derniers chèques de table sont bien évidemment financés uniquement par l'employeur, leur valeur faciale est d'environ 5,80 €.

Le CESU permet de cofinancer à parité (employeur et salarié) le service à la personne. Il est uniquement réservé aux salariés.

Le chèque CA DO est exonéré dans le cas d'un événement ACOSS [mariage, décès...], il peut être distribué deux ou trois fois dans l'année. Il peut être donné à un bénévole, il est donc possible de rémunérer indirectement des bénévoles par ce biais. »

Les titres de services, plafond d'exonération 2011



Chèque de Table®

5,29 € par jour
et par salarié

soit jusqu'à
1 163,80 € /an/ salarié
(220 jours/an)



Chèque de Table® du Bénévole

5,80 € par jour
et par bénévole



CESU Domalin®

1 830 € par an
et par bénéficiaire



CA DO Chèque

147 € par année civile,
par salarié
et par évènement ACOSS

ou bien
147 € par année civile
et par salarié
hors évènement ACOSS

CESU : Chèque Emploi Service Universel
ACOSS : Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale

Question du public

Existe-t-il des « chèques transport » ?

Pierre Douchant

Uniquement dans le cas de remboursement de transport (taxis...) en cas de retard de la SNCF.

Sylvie Lainé

Sylvie Lainé rappelle que « les frais engagés au titre de l'activité de bénévole peuvent être remboursés dans une limite raisonnable et, bien sûr, s'ils sont justifiés tant dans leur nature que dans leur montant ».

Remarques diverses du public

On peut aussi faire rembourser les salariés imposables, et uniquement ceux-là, pour le nombre de kilomètres parcourus pendant leur temps de travail. Certains règlements intérieurs d'entreprises prévoient le remboursement total ou partiel des coupons de carte orange.

Le remboursement des notes de frais se fait sur justificatifs et à l'euro près.

Les tickets restaurants sont distribués en fonction du nombre de jours travaillés.

On peut rembourser selon le principe du forfait ou celui des frais réels, y compris pour les bénévoles.

Pierre Douchant

Il existe aussi un « chèque Culture », sans aucun plafond. Il permet de récompenser un salarié ou un bénévole, qui peut s'en servir pour toutes sortes de dépenses culturelles et pour l'achat de livres. Mais cela reste assez confidentiel.

Sylvie Lainé

Sylvie Lainé conclut en demandant au public quelles sont ses attentes vis-à-vis du Centre Français des Fonds et Fondations.

Yves d'Hérouville

Yves d'Hérouville suggère que le CFF pourrait s'atteler à la définition d'une convention collective applicable aux fondations. Ce serait une façon de les reconnaître statutairement. Il propose également que la question de la politique de rémunération au sein des fondations, de l'égalité de traitement, soit abordée par le CFF.

PLÉNIÈRE V

Gestion patrimoniale des fonds / fondations : comment mettre en place les équipes et les outils adaptés pour une gouvernance équilibrée, engagée et responsable ?

Modératrice

Anne-Claire Pache

Professeur,
Chaire Philanthropie
de l'ESSEC

Participants

Francis Chartier

Responsable du secteur
Associations et Fondations,
PricewaterhouseCoopers

Éric Ponsonnet

Doyen de l'Administration,
Fondation INSEAD

Gérard de La Martinière

Président,
Comité de la Charte

Anne-Claire Pache

Bonjour à tous et merci aux intervenants d'avoir bien voulu participer à cette table ronde pour traiter de la question de la gouvernance au sein des fondations. Chacun d'entre eux apportera une vision complémentaire concernant cette question qui est souvent abordée en filigrane.

L'objectif de cette session étant de créer un maximum d'interactions entre les intervenants et le public, un temps d'échange a été aménagé en fin de table ronde afin de vous donner la parole.

Tout d'abord, comment définiriez-vous une gouvernance équilibrée, engagée et responsable ? Quel est le rôle de la gouvernance en matière de gestion patrimoniale ?

Francis Chartier

La question de la gouvernance reste un sujet sensible dans tous les types d'organisations. Il l'est d'autant plus dans les associations et les fondations dans lesquelles les leviers du pouvoir diffèrent quelque peu de ceux qui prévalent dans le secteur des entreprises commerciales.

Le contexte actuel des fondations est particulier. Il est marqué par un certain nombre d'enjeux relatifs :

- à la diversification des sources de financements ;
- à la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation des projets afin d'être en mesure de rendre en compte de l'utilisation qui est faite des fonds engagés ;
- à la mise en place d'une politique de communication adaptée ;
- au respect d'un impératif de transparence (tant financière qu'au niveau des modes de fonctionnements de l'organisation).

Dès lors, les principes d'une bonne gouvernance s'organisent autour de l'équilibre des pouvoirs, de la prévention des risques ainsi que de leur évaluation et de l'efficacité des outils de communication interne et externe qui doivent rendre compte de la gestion des fonds. Cette gouvernance doit prendre en considération, en premier lieu, l'objet social de la fondation, son fonctionnement statutaire, le fonctionnement interne de l'organisation, l'organisation elle-même et enfin les modalités de gestion et de mise en œuvre de ses activités. J'ai ainsi pu constater que dans nombre des statuts de fondations que j'ai été amené à auditer, apparaissaient des dispositions qui n'étaient pas appliquées au quotidien. Cette situation s'observait plus fréquemment dans les fondations plus anciennes.

Cette exigence de transparence passe donc par un effort de communication qui, contrairement aux entreprises commerciales, ne relève pas d'une obligation légale. Dès lors, il est difficile d'aller au-delà de la simple préconisation sur ce point.

L'administrateur, au regard de ces objectifs, doit donc impulser la définition d'un projet associatif et contribuer à porter une approche stratégique au sein de la fondation. Il apporte également sa vision en termes de gestion des ressources, communique les valeurs de l'organisme, promeut ses actions et met en place des outils permettant de les évaluer.

De notre point de vue, une bonne gouvernance se traduit par une séparation des fonctions de direction et de contrôle. La collégialité dans la prise de décision doit également

être assurée, d'autant plus que nombre d'organisations de ce type fonctionnent autour d'un ou de quelques individus disposant d'une forte personnalité et généralement à l'initiative de la plupart des projets. De ce fait, il est indispensable de parvenir à impliquer un maximum d'administrateurs en faisant en sorte que les réunions soient plus régulières ou en instituant des comités *ad hoc* spécialisés.

Compte tenu de tous ces éléments, il est nécessaire de définir un processus d'identification et de contrôle des risques. La gouvernance doit également s'intéresser aux éléments propres à la gestion patrimoniale ainsi qu'à la politique de gestion et de placements financiers qu'elle entend mettre en œuvre. Elle doit s'assurer d'une bonne diversité des ressources, d'autres moyens de financements commençant à émerger. Enfin, il convient d'adosser les ressources disponibles aux actions qui sont effectivement engagées, afin de dissocier la partie purement comptable des placements financiers et la partie relative aux différents types de budgets (gestion, revenus, etc.). L'objectif premier reste ici d'assurer la pérennité de l'organisation et des actions qu'elle mène.

Enfin, il est important de veiller à ce qu'en matière de gestion des fonds propres et des fonds dédiés, le conseil soit en mesure de définir une politique adéquate sur ces différents points.

Anne-Claire Pache

Éric Ponsonnet, pouvez-vous nous expliquer dans quelle mesure les bonnes pratiques qui viennent d'être détaillées correspondent à celles mises en œuvre par la Fondation INSEAD ?

Éric Ponsonnet

Ces règles sont effectivement très importantes. Il convient en revanche de les adapter au contexte et aux enjeux spécifiques à chaque fondation.

La Fondation INSEAD est une fondation d'utilité publique créée en 1998 et qui a pour but de remplir deux missions principales :

- financer des projets de recherche académiques pour les enseignants-chercheurs de l'école INSEAD dans le domaine des sciences humaines telles que l'entrepreneuriat, l'environnement, le marketing, etc. ;
- financer des bourses d'études pour nos étudiants dans le cadre d'une volonté de l'INSEAD de mélanger les cultures et les nationalités, celle-ci étant assurée via une politique de quotas.

Le budget annuel total est de l'ordre de 5 millions d'euros, répartis à parts égales entre le financement de projets de recherche et celui des bourses.

Afin d'assurer le financement de nos actions, nous nous appuyons essentiellement sur le réseau des anciens élèves de l'Ecole qui ont essaimé dans quasiment l'ensemble des pays du monde ; nous disposons ainsi de l'ordre de 41 000 anciens dans 160 pays.

Nous collectons deux types de dons : les dons courants, qui s'inséreront dans le cadre de notre gestion de flux et les dons capitalisés. Ces derniers seront conservés en capital, dont un montant fixe sera dépensé chaque année, entraînant une reconnaissance perpétuelle vis-à-vis du donateur. Le patrimoine financier dont nous disposons aujourd'hui s'est ainsi constitué grâce aux collectes de dons capitalisés. Nous avons entamé cette démarche au début des années 1990 pour l'INSEAD. La Fondation a été créée en 1998, l'INSEAD ayant apporté 8 millions d'euros à ses débuts. Aujourd'hui, grâce aux dons collectés depuis cette date, le patrimoine financier de la Fondation française dépasse les 50 millions d'euros. Compte tenu de ces évolutions, les enjeux se situent aussi bien au niveau du patrimoine que de celui de la gouvernance.

Au-delà de cette Fondation, il en existe également deux autres : celle située sur le campus de Singapour, qui représente actuellement 30 % de notre activité ; et la Fondation Mondiale INSEAD située à Genève et qui a été récemment relancée afin de créer un campus à Abou Dhabi, son gouvernement ayant versé une donation significative.

Nous avons ainsi trois Fondations à gérer et donc autant de conseils d'administration. Cette situation entraîne dès lors des difficultés au niveau de la gestion du patrimoine qui s'est extrêmement complexifiée. Par ailleurs, dans la mesure où notre dotation a significativement augmenté ces dernières années, il est fondamental d'en assurer une gestion rigoureuse. Enfin, nous avons fait un choix de transparence vis-à-vis de nos donateurs, ce qui amène ces derniers à comparer nos performances financières à celles des universités américaines qui sont bien meilleures. Notre objectif est de parvenir à nous inspirer de leurs pratiques, dans un contexte toutefois différent.

En complément des conseils d'administration, nous avons mis en place un certain nombre de comités et notamment le comité d'investissement, commun aux trois Fondations et auquel les Présidents de chacune d'entre elles siègent. Ce comité est également composé de différents experts et comprend douze personnes au total qui se réunissent trois fois par an. En plus du règlement intérieur, le comité

est régi par un document qui détaille la nature de ses obligations vis-à-vis des trois Fondations, notamment au niveau des politiques d'investissements et de dépenses, de la constitution du portefeuille-cible, du *benchmark* global, des éventuels conflits d'intérêts, etc. En plus de ce document permanent, chaque conseil d'administration de chacune des fondations donne lieu à la présentation d'un rapport du Président de ce comité d'investissement.

Concernant le comité financier, sa gestion est sous-traitée par un conseiller en patrimoine basé à Londres et présent à chaque réunion. Le « management », que je représente, doit approuver les arbitrages au niveau de la gestion et assurer l'animation de l'ensemble de ce comité.

À cet égard, il convient de garder à l'esprit que nulle structure n'est parfaite, ni immuable ; il est donc nécessaire de faire preuve de flexibilité. De plus, il faut veiller à ce que chacun s'acquitte de ses responsabilités et ne s'en décharge par sur d'autres. Enfin, il est indispensable d'être capable d'appréhender et de faire cohabiter les différentes normes comptables des pays où nous sommes implantés.

Anne-Claire Pache

Monsieur de la Martinière, quels sont selon vous les principaux enjeux de ce lien entre gouvernance et gestion patrimoniale ? Quelles sont les bonnes et les mauvaises pratiques qu'il vous a été donné d'observer ?

Gérard de La Martinière

La première des exigences consiste à disposer d'un conseil d'administration organisé et motivé pour prendre en charge la gestion patrimoniale, ce qui ne va pas de soi. Il est donc nécessaire de porter une attention particulière à la composition des conseils, qu'il s'agisse de son niveau d'expertise mais également de l'âge des administrateurs, compte tenu de la vitesse à laquelle évoluent les marchés financiers.

Par ailleurs, dans la mesure où les experts des conseils d'administrations proviennent nécessairement du monde de la finance, il est indispensable de veiller à éviter les éventuelles situations de conflits d'intérêts. Si le conseil d'administration se doit d'être éclairé, il me semble néanmoins dangereux que celui-ci ne soit composé que d'experts extérieurs, car le conseil doit également être en mesure de prendre en charge les décisions qui seront prises.

De plus, le conseil doit être en capacité de pouvoir exercer son contrôle sur différents aspects tels que les risques, le contrôle interne, les comptes et résultats, la communication financière, etc. Il est donc indispensable de se doter d'un comité d'audit qui soit différent du comité d'investissement,

bien qu'il ne s'agisse pas d'une obligation réglementaire. À cet égard, les fondations sont confrontées aux mêmes problématiques que les sociétés commerciales.

Il convient également d'être en mesure de dégager « l'équation financière » de l'organisation, ce qui implique la prise en compte des missions, des stratégies mises en œuvre, de la planification des ressources et des emplois qui en résultent, le tout étant indispensable à la définition d'une politique de gestion patrimoniale claire et efficace.

La fondation doit se doter des outils adaptés que sont les ALM (*Asset and Liability Management*) qui permettent, à partir d'une analyse du passif d'une organisation, d'en déduire une stratégie d'allocation d'actifs. Des instruments de suivi, de mesure, de comptes et d'évaluation de la performance, tels que le *benchmark*, sont également nécessaires.

L'organisation de la fondation doit donner lieu à une définition préalable claire des rôles de chacun et également du niveau de risque assumé qui s'imposera à l'ensemble des administrateurs. Il s'agira de savoir à cet égard quels types d'investissements seront acceptés ou non, les raisons invoquées pouvant tout aussi bien être liées à un risque trop élevé que relever de préoccupations éthiques.

Enfin, une volonté de transparence est indispensable vis-à-vis des grands donateurs. Ainsi, on doit être capable de présenter la nature de ses actions ainsi que les résultats obtenus, de la manière la plus pédagogique possible.

Parmi les pratiques qui me paraissent problématiques, je citerai l'accumulation d'excédents insuffisamment motivée. Il en va de même de la politique de réserve qui nécessite davantage de pédagogie. De manière générale, l'organisation de la gestion financière des fondations n'est pas systématiquement et suffisamment explicitée, tout comme celle de la sous-traitance. Enfin, les fondations rencontrent souvent des difficultés à proposer un discours pour justifier leurs pertes. Pour ce faire, elles doivent revenir à leur mission initiale qui s'inscrit dans une politique pluriannuelle.

Anne-Claire Pache

Quelles seraient les décisions fondamentales à prendre par la gouvernance en matière de gestion patrimoniale ? Quelles sont les personnes légitimes pour le faire ?

Francis Chartier

Les décisions prises au niveau de cette gouvernance doivent servir les objectifs d'organisation, de transparence, de contrôle, de pilotage des actions et des ressources afin d'assurer leur pérennité.

Anne-Claire Pache

La bonne organisation serait-elle donc celle impliquant l'existence d'un conseil d'administration et de comités *ad hoc* ? Dès lors, quelles compétences doivent être recherchées pour assurer le bon fonctionnement de ces instances et comment peut-on être certain que les personnes choisies s'investissent dans la durée ?

Gérard de La Martinière

Les comités doivent être en mesure de mobiliser des personnes compétentes sur des sujets précis. Au regard du travail que représente l'assistance à cinq ou six comités d'audits annuels, la plus grande difficulté réside dans la capacité à trouver des personnes de bonne volonté pour assurer cette tâche, et ce d'autant plus qu'elle ne donne pas lieu à rémunération. Il convient dès lors de s'assurer du sens de la responsabilité et de la motivation des membres qui siégeront au sein de ces différentes instances.

Éric Ponsonnet

Nous disposons, au sein de notre Fondation, de trois comités composés d'anciens élèves dont la motivation ne fait pas de doute, car ils sont fortement attachés à l'école et se sentent investis d'une mission. À cet égard, nous avons la responsabilité de leur confier un mandat clair, le management devant, pour sa part, s'assurer que la motivation ne faiblit pas. De plus, ces personnes pourront également jouer ensuite le rôle de relais pour la Fondation.

Anne-Claire Pache

Face à cette multiplication des instances, comment peut-on éviter d'aboutir à une organisation qui deviendrait ingérable ?

Éric Ponsonnet

Il est indispensable que les membres disposent d'un mandat clair, d'agendas précis et que tout un travail soit opéré en amont des réunions.

Gérard de La Martinière

Il est important également que chacun s'en tienne à son rôle, qu'il s'agisse de la gouvernance ou de la gestion. Si cet impératif est respecté, il est parfaitement possible de traiter efficacement les dossiers.

Anne-Claire Pache

Comment assurer la gestion de la gouvernance dans la durée ?

Éric Ponsonnet

Il est indispensable de prévoir, dès la création de la fondation au moment de la rédaction de ses statuts, toutes les questions liées à la durée des mandats, leur renouvellement, leurs modalités, etc. Ce rôle d'animation incombe plus particulièrement au Président du conseil d'administration.

Francis Chartier

Sur ce point, je considère qu'il n'existe pas de différence entre la gouvernance des fondations et celle des entreprises. Le facteur temps peut effectivement être plus difficile à gérer, notamment s'agissant de la motivation des membres. Néanmoins, dans la mesure où ils disposent d'un mandat, ils se doivent de l'honorer. De manière générale, les statuts et le règlement intérieur doivent être les piliers du fonctionnement d'une fondation.

Gérard de la Martinière

Par ailleurs, la politique d'investissement doit s'inscrire dans un horizon temporel déterminé en fonction du déroulement des programmes de la fondation et de ses ressources.

Anne-Claire Pache

Quels sont les facteurs favorisant un bon fonctionnement de la relation entre les instances de la Fondation ?

Éric Ponsonnet

Je me souviens d'un débat qui s'est tenu après l'interpellation du conseil d'administration par le comité financier. Ce dernier estimait que compte tenu du contexte économique, le taux de 4 % de rentabilité serait impossible à tenir et qu'il était donc nécessaire de le réviser. Après avoir entendu les arguments du comité, le conseil a finalement décidé de maintenir le taux initial, considérant que, dans la mesure où la Fondation s'inscrivait dans une politique sur le long terme, l'objectif de rentabilité annuelle sur la longue période envisagée pourrait être tenu. Cette situation illustre un bon fonctionnement de la relation entre les instances, chacune étant restée dans ses attributions.

Christophe Rousselot

Fondation Notre Dame

Je comprends qu'il soit nécessaire de développer la professionnalisation dans certaines fondations où les montants engagés peuvent être élevés. Je ne suis cependant pas certain que la question se pose dans les mêmes termes pour les structures de plus petites tailles. Elles courent ainsi le risque de consacrer trop de temps aux problèmes

de gestion du patrimoine et de perdre de vue leur mission sociale, qui doit pourtant rester leur priorité.

Gérard de la Martinière

Il est bien entendu légitime de donner la priorité aux missions premières de la Fondation. Toutefois, il est nécessaire de ne pas faire l'impasse sur ces questions et de leur consacrer un minimum de temps, car vous y serez confrontés à un moment ou à un autre.

Anne-Claire Pache

Que préconiseriez-vous pour les petites structures en matière de gouvernance concernant la gestion du patrimoine ?

Gérard de La Martinière

Il me paraît important qu'au minimum, une, voire deux personnes se consacrent plus spécifiquement à ces questions au sein du conseil.

Francis Chartier

Il ne s'agit pas ici de donner un modèle mais de rappeler certains principes de fonctionnement. Nous constatons ainsi que sur le moyen et le long terme, quand les problèmes de gouvernance de gestion patrimoniale n'ont pas été envisagés en amont, la structure rencontre très rapidement des difficultés pour assurer la pérennité de ses actions. Si cette contrainte est intégrée, la fondation peut dès lors se recentrer sereinement sur ses missions, ce qui implique qu'une ou deux personnes au sein du conseil d'administration se consacrent à la gestion de patrimoine.

Francis Charhon

Il convient de garder à l'esprit qu'une fondation de petite taille peut ensuite être amenée à grandir et être confrontée à des contraintes nouvelles. Il est donc indispensable de travailler en amont sur la définition des structures (conseils d'administration, comités, etc.) afin de pouvoir y faire face le moment venu, lorsque la structure commencera à monter en puissance. De manière générale, et quelle que soit sa taille, il est nécessaire de s'astreindre à un effort de formalisation préalable, afin d'éviter d'éventuels accidents de gestion par la suite.

Éric Ponsonnet

Les fondations peuvent effectivement avoir des besoins qui peuvent évoluer avec le temps. Elles doivent donc organiser leur structure en fonction de ces derniers, tout en veillant à respecter quelques principes importants.

Olivier Cueille

microDON

Pourriez-vous nous éclairer sur les enjeux de la gouvernance de la gestion patrimoniale, dans le cadre des fondations d'entreprise ?

Gérard de La Martinière

Le Comité de la Charte ne comprend pas à ce jour de fondations d'entreprise. Il me semble cependant que l'un des points importants est de veiller à ce que la fondation garde son autonomie vis-à-vis de l'entreprise, ce qui implique de définir sa mission avec rigueur ainsi que la manière dont l'entreprise va accompagner la fondation sur la durée.

Francis Chartier

Les personnes ès qualités qui siègent au conseil d'administration doivent disposer d'une totale autonomie. Je rappelle par ailleurs que les fondations d'entreprise ont une durée d'existence qui est de cinq années renouvelables. Le programme d'action pluriannuel est donc défini en amont, ce qui renforce la dimension contractuelle très forte présente dans ce type de structure. Finalement, le seul véritable risque ici relève du conflit d'intérêts, notamment dans l'utilisation des fonds qui est faite par la fondation.

Dominique Lemaistre

Fondation de France

La question de la gouvernance patrimoniale ne se pose pas réellement pour les fondations d'entreprise dans la mesure où elles sont financées suivant leurs besoins, par la société à l'origine de leur création. En revanche, le fait que le conseil d'administration puisse être composé aux deux tiers de salariés de l'entreprise implique que l'on puisse concevoir quelques doutes sur l'indépendance réelle de la fondation. Bien évidemment, cela ne signifie pas qu'elles ne parviennent pas à s'émanciper de la tutelle des sociétés qui les ont créées.

Francis Chartier

Il convient toutefois de souligner que, dans l'utilisation de ses fonds, la fondation d'entreprise doit servir l'intérêt général, ce qui n'est pas sans conséquences. Si l'action de la fondation est trop proche de celle de l'entreprise, l'administration fiscale est susceptible d'intervenir et de remettre en cause l'ensemble des dispositifs d'exonération.

Nicolas Borsinger

Fondation Pro Victimis

J'estime pour ma part préoccupant que le cadre législatif français permette de prévoir deux tiers de représentants de l'entreprise au sein du conseil d'administration de ce type de fondations. Dans ce contexte, je considère que nous pouvons nous trouver face à des situations qui sont aux limites de l'indépendance.

Anne-Claire Pache

Quelles seraient vos suggestions afin d'éviter ces dérives ?

Nicolas Borsinger

Il me semble tout d'abord indispensable que les entreprises comprennent que, dès lors qu'elles créent une fondation, elles en perdent nécessairement le contrôle. Cependant, si elles prennent toute la mesure de ce que cela implique, elles risquent de ne plus vouloir se lancer dans ce type de projet. En tout état de cause, j'estime qu'il faudrait limiter de manière significative le nombre de représentants de l'entreprise au sein de leur fondation.

Francis Chartier

Je tiens à souligner que la création de fondations d'entreprise est en très forte progression sur les dernières années et que les sociétés qui en disposent déjà continuent d'abonder de manière significative leur financement. Il semblerait que ce type de structure revête, du point de vue de l'entreprise, une importance grandissante dans sa politique de communication vers l'externe, mais également en interne.

Anne-Claire Pache

Quel est le conseil principal que vous donneriez en termes de gouvernance pour la gestion patrimoniale ?

Francis Chartier

Il me semble indispensable que la fondation définisse une organisation et qu'elle s'y tienne.

Éric Ponsonnet

J'estime que sur ce point, il convient d'être flexible, pragmatique et de disposer d'une bonne capacité d'anticipation.

Gérard de La Marinière

De manière générale, il est nécessaire d'avoir une vision sur le long terme.

ENTRETIEN

Cercle des fondations familiales ou d'initiative privée

*Serving a family
foundation*

conversation avec

Lissa Widoff *

Robert and Patricia Switzer
Foundation
(en anglais)

* Cette rencontre
informelle n'a pas
fait l'objet d'un
compte-rendu.

PLÉNIÈRE VI

Aller plus loin : quelles perspectives pour les fondations demain ?

Modératrice

Béatrice de Durfort

Déléguée générale,
Centre Français des Fonds et
Fondations

Participants

Nicolas Borsinger

Directeur, Fondation
Pro Victimis

Olivier Cueille

Co-fondateur,
MicroDON

Benoît Miribel

Directeur général,
Fondation Mérieux

Roxane Roger- Deneuille

Coordinatrice des
Structures Juridiques
Innovantes de Conservation,
WWF France et
Fonds Biome

Laurent Terrisse

Président,
Agence Limite

Béatrice de Durfort

Déléguée générale,
Centre Français des Fonds et Fondations

Dans le contexte économique actuel qui s'avère relativement préoccupant, il nous a semblé important d'ouvrir des perspectives pour l'année 2012. Il s'agit donc de savoir comment nous pourrions faire face aux défis qui se présenteront dans les dix prochaines années. Quelles sont les perspectives qui se dessinent ? Quelles seront les opportunités à saisir ?

Nicolas Borsinger, pourriez-vous nous faire part de vos réflexions en cette période de grande inquiétude ? Et auparavant, vous serait-il possible de nous présenter la Fondation que vous représentez ?

Nicolas Borsinger

Directeur,
Fondation Pro Victimis

La Fondation Pro Victimis est basée en Suisse. Nous finançons nos actions grâce aux plus-values dégagées sur un legs initial. De ce fait, nous ne menons pas de campagnes de recherche de fonds. Le tiers-monde représente notre périmètre d'intervention principal, notre objectif étant davantage de trouver des solutions sur le long terme que de mener des actions dans l'urgence.

Je me permets de revenir sur le débat précédent car la discussion relative aux différences entre associations et fondations me semble indispensable. Le terme même de « fondation » donne ainsi lieu à des confusions d'ordre sémantique, dans la mesure où il englobe des organisations de nature bien différente, notamment concernant leur capital initial. Il existe plus de 15 000 fondations en Suisse, dont 95 % ne disposent pas du patrimoine nécessaire pour faire face à leur mission sociale, ce qui influence significativement la manière dont cette dernière sera définie.

En termes de ressources financières, il existe ainsi une différence fondamentale entre les associations et les fondations. En simplifiant, nous pouvons considérer que les premières s'efforcent d'amener un très grand nombre de personnes à faire un don d'un montant modeste alors que concernant les secondes, il s'agit de convaincre un conseil d'administration de financer telle ou telle action. Dès lors, et à budget égal, dans le premier cas il s'agira de se situer davantage dans le registre de la sensibilité et de l'émotion alors que dans le second, nous avons affaire à des personnes avisées, en mesure de prendre des décisions qui ne seront pas dictées par leurs émotions et d'assumer des risques réfléchis.

J'estime d'ailleurs que, contrairement au discours qui est généralement tenu, la plupart des fondations s'inscrivent finalement dans des projets très classiques, comportant une prise de risque minimale. À cet égard, l'injonction récurrente autour d'une nécessaire transparence me semble devoir être nuancée, car celle-ci peut mener à l'abandon de toute action risquée ou politiquement incorrecte. Nous sommes actuellement en train d'étudier la possibilité de financer un projet dont le contenu s'avère être extrêmement sensible. Si nous souhaitons qu'il aboutisse, il est indispensable que nous agissions dans la plus grande discrétion. Compte tenu de sa nature particulière, il serait donc suicidaire de respecter un quelconque impératif de transparence sur ce programme. J'ai également en tête l'exemple d'une fondation qui a financé une action strictement

illégale dont l'objectif était d'amener l'IRA, au moment où cette organisation commettait des actes terroristes, à devenir un acteur politique. Ce programme, dont l'influence a été déterminante, aurait été inenvisageable si l'impératif de transparence avait été respecté.

Concernant votre première question, j'estime que la crise actuelle représente une menace politique considérable pour les fondations. Ces dernières doivent revenir à plus de modestie car il convient de garder à l'esprit que le total cumulé de leurs ressources reste infime en comparaison de celles des États. Il est à cet égard dangereux de laisser croire que les fondations peuvent se substituer à l'action publique, alors que les États, dans un souci de rigueur budgétaire, se retirent de plus en plus de certaines des missions qu'ils assuraient jusque-là, laissant un vide considérable derrière eux. Ainsi, une fondation telle que Pro Victimis, qui dispose d'un capital de 100 millions d'euros, n'est en mesure de mobiliser, *via* ses différents placements, qu'une somme de l'ordre de 4 millions d'euros par année. Il convient donc de rappeler aux personnels politiques que le patrimoine des fondations ne correspond absolument pas à la réalité de leurs ressources liquides.

Béatrice de Durfort

Il était effectivement important de faire ce rappel et je vous en remercie.

Laurent Terrisse, vous considérez pour votre part que les crises représentent des moments permettant de favoriser l'émergence d'innovations.

Laurent Terrisse Président, Agence Limite

Mon approche est davantage celle d'un communicant et je constate que le secteur des fondations représente un pôle d'innovation permanent. J'ai ainsi participé aux premières Assises du Mécénat en 1987, lors de la promulgation de la Loi Balladur. Nous avons néanmoins dû attendre une vingtaine d'années avant que le concept de philanthropie redevienne d'actualité.

Depuis quatre ou cinq années, nous assistons à une prolifération de projets innovants de fondations visant de nouveaux secteurs. Pour ces différents projets, nous jouons généralement un rôle de point d'entrée. Je considère à cet égard que nous sommes actuellement dans une période de « big-bang » pour les fondations qui devrait donner lieu à l'expression d'une importante créativité, malgré les dangers que cela représente. Ce big-bang trouve ses origines aux limites des sphères marchandes et non marchandes, où

de nombreux acteurs expérimentent de nouvelles formes d'actions, proposent des solutions innovantes, telles que le micro-crédit, et sortent peu à peu de l'anonymat. Par ailleurs, j'ai pu constater que dans chacune des initiatives auxquelles j'ai été confronté, le souci de l'intérêt général était extrêmement présent.

J'observe par ailleurs que le mécénat d'entreprise est en passe d'arriver à maturité, notamment au niveau des PME. Ainsi, les sociétés prennent peu à peu conscience que l'argent dépensé dans le cadre de leurs fondations n'est effectivement pas récupérable.

Je constate également que de nombreuses initiatives sont prises par les plus jeunes qui mobilisent davantage les outils numériques. Ces derniers entraînent l'arrivée de nouveaux publics à partir desquels de nouveaux acteurs tentent de proposer des modèles innovants. Ces évolutions ouvrent des perspectives prometteuses aux fondations.

Dans ce contexte, je distinguerai trois impératifs pour les fondations qui souhaitent prendre part à ces mutations : inscrire leur action sur le long terme ; disposer d'une bonne gouvernance ; mettre en place une gestion rigoureuse.

Dès lors, il convient de s'interroger prioritairement sur la nature des missions de chaque fondation ainsi que sur leur identité. Il existe ainsi, de mon point de vue, trois types de fondations :

- les fondations plateformes où il est possible de proposer différents projets de nature différente, celles-ci étant amenées à se développer ;
- les fondations de projets pour lesquelles la personnalité de ses fondateurs revêt une importance particulière ;
- les fondations de nature plus expérimentale où sont proposés des projets innovants et qui ont généralement besoin d'être accompagnées du fait de leur fragilité.

Il est donc nécessaire de savoir vers quels publics doit s'orienter la communication et prendre en compte ces évolutions où la transparence est fondamentale.

Béatrice de Durfort

Le WWF, de par sa structure même, expérimente au quotidien les problématiques de réseaux. Vous êtes ainsi passés, Roxane Roger-Deneuille, du statut d'association multipolaire à celui de fondation. Vous avez récemment créé un fonds de dotation et êtes devenus une fondation abritante. En France, alors que la législation ne présentait que trois types de statuts de fondations possibles, il en existe huit à présent. Il est à cet égard légitime de penser que ce

nombre de structures juridiques est peut-être trop élevé. Du point de vue du WWF, quelles ont été les conséquences effectives de ces évolutions ?

Roxane Roger-Deneuille

Coordinatrice des Structures Juridiques Innovantes de Conservation, WWF France et Fonds Biome

Le WWF est présent dans 190 pays, pour 5 000 salariés. Le WWF France est devenu, en 2004, une fondation à capacité abritante. Cette Fondation gère environ 80 salariés et un budget de recettes annuelles aux alentours de 16 millions d'euros. Nous sommes ainsi arrivés au constat que, dans le cadre de notre mission de protection de la biodiversité, notre structure était d'une taille trop réduite.

Dès lors une réflexion a été engagée aboutissant à deux types de modes d'actions :

- l'externalisation des programmes WWF à partir de structures *ad hoc* ;
- l'activation de la capacité abritante du WWF.

C'est dans ce contexte que nous avons mis en place le Fonds Biome qui est un fonds sous égide. Celui-ci doit favoriser, dans chaque territoire d'outre-mer, l'émergence de porteurs de projets structurés qui iront eux-mêmes à la rencontre des mécènes locaux. L'idée est de leur faire bénéficier de la marque associative du Fonds Biome dans le cadre de leurs démarches. Dès lors, il est nécessaire que le Fonds Biome soit identifié en tant que marque, afin que des rencontres se mettent en place avec les porteurs de projets et les mécènes qui s'inscrivent dans sa sphère d'action.

Le Fonds Biome existe depuis quinze mois et dispose d'un budget de l'ordre de 225 000 euros. Cet outil n'est pas encore véritablement identifié par les acteurs locaux. Nous avons donc tout un travail de communication de marque à mettre en œuvre.

Béatrice de Durfort

Pourquoi ne pas avoir gardé la marque WWF qui est bien identifiée par les éventuels mécènes ?

Roxane Roger-Deneuille

Le WWF représente un opérateur qui possède son propre cahier des charges et son propre mode de fonctionnement, ceux-ci n'étant pas pertinents dans le cadre de certains projets spécifiques. La capacité abritante du Fonds Biome

permet de favoriser l'émergence de nouveaux acteurs dont les objectifs peuvent être différents de ceux du WWF, le tout afin d'amorcer la recherche de financements qui n'étaient pas envisagés jusque-là.

Béatrice de Durfort

La responsabilité des fondations représente une question fondamentale. Par ailleurs, il est nécessaire qu'elles tentent de répondre à des problèmes auxquels elles n'étaient jusqu'ici pas confrontées. Dans ce contexte, quels sont les modèles d'action qu'il convient de mettre en place ?

Benoît Miribel

Directeur général, Fondation Mérieux

La Fondation Mérieux a été créée il y a quatre ans de cela, au moment même où, du fait de la crise économique, les financements commençaient à se tarir. Nous sommes actuellement dans une situation qui comporte une grande part d'inconnue. Dans la mesure où la plupart des observateurs s'accordent pour annoncer le pire en 2012, peut-être est-ce paradoxalement le moment d'espérer l'arrivée d'une bonne surprise.

La question s'est donc posée pour la Fondation Mérieux de différer certains projets ou, au contraire, de les poursuivre en ponctionnant une partie de son capital, nos différents placements n'ayant pas généré d'intérêts. Dans ce contexte, la Fondation se doit de renforcer sa capacité à nouer des partenariats avec d'autres acteurs, alors même que ce type de démarche n'entre pas véritablement dans la culture des fondations en général. Ainsi, afin de financer des programmes de recherches autour de maladies tropicales qui intéressent peu les chercheurs, nous avons mis en place un partenariat avec cinq fondations européennes visant à se doter d'un fonds. Celui-ci permet de disposer de davantage de visibilité au niveau des instances publiques. Un autre projet à Madagascar a aussi donné lieu à ce type de partenariat. Ces différentes démarches demandent effectivement que chaque acteur consente un effort d'adaptation. En revanche, elles permettent de disposer de moyens financiers plus importants. Enfin, l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD) nous a récemment proposé de s'associer afin de proposer des bourses communes et ainsi bénéficier d'une plus grande influence vis-à-vis des fondations anglo-saxonnes.

Par ailleurs, tout en restant en accord avec nos missions sociales, nous devons également nous demander comment nous pouvons réduire nos coûts de fonctionnement. Ainsi, Action contre la faim a récemment mis en place des

programmes de formation des populations locales, plutôt que de distribuer directement des denrées alimentaires sur place. Ce type de démarche, si elle prend plus de temps, est effectivement nettement moins onéreux.

Il est également nécessaire de multiplier les plaidoyers et de communiquer sur l'action des fondations. À cet égard, j'ai été très inquiet lorsque j'ai appris que les députés envisageaient de diminuer les taux de défiscalisation des dons. Dès lors, il convient de travailler à la formulation d'un argumentaire visant à défendre cette dernière. Au regard du contexte économique actuel, les fondations ont pour obligation d'être en mesure de démontrer l'importance de leur rôle social mais également économique, et de le chiffrer.

Il me semble par ailleurs important de savoir quelles sont les différences entre une association reconnue d'utilité publique et une fondation reconnue d'utilité publique. Elles peuvent notamment se situer au niveau des principes de gouvernance qui diffèrent. Néanmoins, nous retrouvons également un nombre important de points de convergence. J'estime, à cet égard, que la multiplication des types de statuts de fondation est susceptible de générer certaines confusions, notamment en ce qui concerne la nature de leurs missions ainsi que leurs finalités. Dans ce contexte, le rôle de l'État est central, car il s'agit de l'instance qui mettra en œuvre les dispositions pouvant favoriser ou non les actions des fondations. Il est donc indispensable de continuer à essayer d'influer les prises de position des décideurs politiques. Ceci implique que les fondations doivent également se poser la question des valeurs dont elles sont porteuses, notamment en termes de gestion de patrimoine et de politique de management.

Statutairement, la Fondation Mérieux n'est pas une fondation d'entreprise mais une fondation reconnue d'utilité publique familiale. Néanmoins, dans la mesure où elle porte le nom de la société fondatrice et que son action s'inscrit également dans le domaine de la santé, la question des conflits d'intérêts est fréquemment évoquée. Toutefois, je considère qu'il serait préjudiciable de se priver de l'expertise que peuvent apporter les entreprises. Dès lors, il convient de faire preuve de la plus grande transparence. À mon sens il n'existe pas de règle pouvant nous prémunir de manière certaine de conflits de ce type.

Béatrice de Durfort

Nous avons tous tenté d'initier une culture de la philanthropie et je constate que ce terme s'est maintenant très largement propagé. Il est donc nécessaire de ne pas galvauder cette notion afin qu'elle prenne toute sa place au

sein de la société dans la production du bien commun. Olivier Cueille, pourriez-vous nous faire part de vos réflexions à ce sujet ?

Olivier Cueille

Co-fondateur, MicroDON

Le micro-don représente un moyen (encore sous-exploité en Europe), pour chaque citoyen de marquer sa contribution à l'intérêt général à hauteur de ses ressources, selon une grande diversité de modalités (des micros-dons sur fiche de salaire, à la caisse d'un supermarché, etc.). Il peut à cet égard être intéressant pour les entreprises de développer cette démarche, dans le cadre d'une volonté de leur part de promouvoir leur marque employeur autour des notions de citoyenneté. Cette appropriation du dispositif de micro-don par les sociétés est nécessaire, car elles devront ensuite le proposer à leurs salariés lors de sa mise en œuvre.

Le micro-don s'inscrit dans un contexte marqué par des évolutions générationnelles et par le développement des usages liés à Internet et aux outils numériques. Les citoyens sont de plus en plus interconnectés en permanence et proposent ensemble, *via* des dispositifs de *crowd sourcing*, des initiatives nouvelles. Le micro-don s'appuie sur ces évolutions et peut permettre de lever des centaines de millions d'euros. Dans la mesure où les donateurs traditionnels ont généralement plus de 65 ans, il convient de proposer aux futurs donateurs interconnectés des formes de contributions adaptées à leurs usages, leur permettant de s'engager de manière relativement indolore. Le micro-don ne prétend pas remplacer toutes les formes de philanthropie. Il peut en revanche représenter une première étape pouvant amener les plus jeunes à s'engager davantage dans des actions relevant de l'intérêt général. À cet égard, le *crowd sourcing* peut également favoriser la mise en place, au niveau des fondations, de processus de contributions qui seraient plus participatifs.

Laurent Terrisse

Je constate que les fondations privilégient davantage le travail au niveau institutionnel et des experts. En revanche, elles manquent d'une réelle assise sociale et de visibilité vis-à-vis de l'opinion publique. Celle-ci représente pourtant les futurs donateurs et est susceptible d'influer significativement les décisions des élus. À cet égard, le soutien de la population est indispensable si nous souhaitons y parvenir. Je rappelle qu'en France, il existe une multiplicité de statuts de fondation et qu'il est nécessaire d'en améliorer la lisibilité. De plus, il convient de communiquer

davantage, en des termes simples, sur l'utilité sociale de l'action menée par les fondations. Enfin, il me semble fondamental que nous nous adressions à ces nouveaux publics qui ont grandi avec Internet et dont l'opinion joue un rôle moteur dans la société. Chaque fondation doit donc constituer son propre réseau afin d'expliquer son action.

Roxane Roger-Deneuville

Pour ma part, j'estime indispensable que les fondations fassent preuve d'un esprit entrepreneurial, au sens positif du terme, afin qu'elles soient les plus efficaces et les plus réactives possible. C'est d'ailleurs précisément parce que le porteur de projets est un entrepreneur que le Fonds Biome fonctionne bien. À cet égard, il est nécessaire que les experts soient capables de comprendre en quoi consiste la démarche de collecte de fonds pour une fondation de flux, afin de faire fructifier la dotation de base. Pour ce faire, il convient donc que cette démarche soit partagée par tous les membres de la fondation, afin que celle-ci soit en mesure d'assurer son développement.

Benoît Miribel

J'estime que la diversité des fondations représente une réelle richesse. En revanche, elles doivent défendre leur mission sociale et expliquer davantage leurs actions. Si les fondations disposent des mêmes outils que les entreprises, les finalités ne sont absolument pas comparables. Elles doivent ainsi s'engager dans des projets parfois difficiles et s'autoriser à prendre des risques, ce qui implique de ne pas rester prisonnières de critères strictement comptables.

Béatrice de Durfort

Ce débat anticipe celui de l'année prochaine où il sera question de la valeur.

PLÉNIÈRE VII

Fondations et société en crise : comment mobiliser toutes les ressources de la société civile en faveur du bien commun ?

Modérateur

Francis Charhon,

Président,
Centre Français des Fonds
et Fondations

Discussion avec

Corinne Lepage

Francis Charhon

Président, Centre Français
des Fonds et Fondations

Les ressources de la société civile et le bien commun sont des sujets que Corinne Lepage connaît bien. Elle a, tout au long de sa vie, mené de front les activités les plus diverses : ministre, militante associative, militante écologique, fondatrice de l'organisation Cap 21, etc. Son dernier ouvrage traite de la question des déficits publics¹ et laisse transparaître une certaine colère face aux défaillances de l'État à ce sujet. Ce dernier dispose de moins en moins de moyens, les dernières lois de finances ayant pour objectif de dégager de nouvelles recettes, qui pourraient notamment bénéficier aux fondations, afin qu'elles puissent jouer leur rôle. À cet égard, celles-ci doivent veiller à rester modestes et à ne pas donner l'impression qu'elles peuvent se substituer à l'action de l'État, car ceci aurait des conséquences désastreuses.

Je vous invite donc, Corinne Lepage, à nous faire partager votre vision des corps intermédiaires pour la confronter avec le monde des fondations. Ces dernières représentent des organismes de financement qui gagnent en importance mais dont l'action, il convient de le rappeler, est soumise à leur objet social ainsi qu'à leurs objectifs stratégiques.

¹. *Déficit public :
Le patrimoine
des Français en péril*,
éd. Archipel, 2011.

Corinne Lepage

Dans le contexte actuel, il est important de privilégier une approche transversale. Il me paraît ainsi peu judicieux, voire dangereux, de cloisonner les sujets, notamment lorsqu'il s'agit des intérêts généraux. À cet égard, nous ne pourrions pas surmonter la situation actuelle si nous ne prenons pas conscience que les différentes crises que nous venons de connaître sont reliées entre elles.

De manière générale, il me semble évident que la manière de gérer les finances publiques est amenée à évoluer profondément. Nous constatons pourtant que les choix opérés par les gouvernements précédents n'ont fait que contribuer à diminuer les recettes de l'État, sans que cela entraîne pour autant un avantage corrélatif au niveau de l'intérêt général. Je remarque par ailleurs que le caractère civique de l'impôt a peu à peu disparu des discours.

La lecture des rapports de la Cour des Comptes peut susciter une colère légitime, d'autant plus que des solutions existent et qu'elles ne sont pas appliquées. De plus, alors que l'État a vendu toute une partie du patrimoine public dans des conditions peu avantageuses pour lui, nous constatons que la dette n'a toujours pas été résorbée. La gestion qui est menée actuellement par l'État, en tant que propriétaire, n'a donc pas été bonne.

Nous pouvons, de manière schématique, distinguer trois types d'acteurs dans le système fiscal : ceux qui payent ; ceux qui dépensent ; ceux qui reçoivent. Tant que les premiers considéreront qu'ils payent trop d'impôts, que l'État ne remettra pas en question la manière dont il dépense les deniers publics et que les derniers estimeront que les prestations sociales relèvent d'un dû, il sera difficile de faire évoluer la situation dans la bonne direction et de s'inscrire dans ce que j'appelle le cercle vertueux de l'intérêt général.

Je pense sincèrement que nous sommes à un tournant de notre civilisation. Nous sommes ainsi plusieurs à pointer que notre modèle de développement n'est plus tenable. Les différentes crises que nous venons de subir sont intimement liées entre elles et sont principalement dues à une mauvaise affectation des ressources. Ce constat me semble d'autant plus important que l'État, dans notre pays, joue un rôle central, alors même qu'il n'est plus envisageable que l'État Providence puisse fonctionner de la même manière qu'auparavant. Pour autant, il est indispensable de veiller à maintenir un souci de justice et d'aller dans le sens des intérêts bien compris de tous, ne serait-ce que pour éviter l'émergence de mouvements violents et être en

mesure d'offrir des perspectives à tous les citoyens. La question est donc de savoir comment l'on peut mettre en place des services appropriés, efficaces et complémentaires.

Francis Charhon

Nous constatons que l'État ne dispose plus des ressources nécessaires pour mener son action. Il reste néanmoins très présent alors qu'il serait souhaitable que l'État ne soit plus le gérant mais le garant de l'intérêt général. Il conviendrait ainsi qu'il délègue davantage un certain nombre de ses missions. Dès lors, comment desserrer l'étau que représente l'État ?

Corinne Lepage

J'estime qu'il existe un problème de culture de la prise de décision en France. À cet égard, les dirigeants actuels appliquent tous le même mode de pensée et sont systématiquement persuadés d'avoir raison. Ils imposent ainsi leurs vues, et ce d'autant plus facilement qu'ils ne sont ensuite pas responsables de leurs choix.

La France est un pays qui dispose d'un trop grand nombre de lois et, de ce fait, il devient de plus en plus difficile d'avoir une parfaite maîtrise de l'appareil législatif. Je considère que si nous revenions à un principe de responsabilité simple, il serait possible de se dispenser de toute une partie des textes actuellement en vigueur. J'insiste sur ce point : l'irresponsabilité dont bénéficient les décideurs publics est extrêmement nuisible à l'intérêt général.

Francis Charhon

Pouvez-vous nous expliquer la manière dont vous envisagez le rôle des associations et des fondations dans ce contexte ?

Corinne Lepage

Il me semble qu'elles jouent un rôle central, car nous assistons à une coupure entre les personnels politiques et la société, qui devient insupportable. À cet égard, le fait d'avoir maintenu une activité professionnelle m'a permis de garder une certaine modestie, d'avoir une capacité d'écoute et d'être en mesure de proposer des synthèses originales.

Je constate que, sans les associations et les fondations, la France ne pourrait tout simplement plus fonctionner. Sans elles, ce qui reste de lien social dans ce pays, où les syndicats sont extrêmement faibles, serait définitivement rompu. Il convient à cet égard de rappeler que la crise devrait durer et qu'elle représente une véritable transi-

tion qu'il sera très difficile de gérer. Dès lors, s'il n'existe plus un tissu associatif en mesure d'en atténuer les effets les plus négatifs pour les populations fragiles, il me semble difficile d'imaginer que cette transition puisse s'opérer sans explosion de violence.

Dans une période où l'État se désengage de manière massive et où le chômage augmente significativement, il est indispensable de maintenir une forme de biodiversité entrepreneuriale constituée des grandes entreprises, des PME et du tiers secteur que représentent les fondations et les associations. Il serait ainsi envisageable de mettre en place un droit de préemption pour les salariés d'une usine qui ferment et qui souhaitent maintenir son activité sous forme de coopérative. Par ailleurs, et dans la mesure où nous nous dirigeons vers une internalisation des problèmes liés au rejet de carbone dans l'atmosphère, le rôle des PME est également amené à devenir prépondérant, afin de rapprocher les bassins de production des bassins de consommation.

Dès lors, les ressources permettant d'assurer le financement du tiers secteur doivent être pérennisées. Nous devons nous inscrire dans une vision sur le long terme. Or je constate que l'État est dans une approche qui privilégie le court terme. Lorsque certains régimes fiscaux spécifiques sont supprimés, seul le gain immédiat est pris en compte sans que les conséquences sur la durée soient réellement envisagées. Dès lors, certains indicateurs d'évaluation, tels que le PIB, utilisés actuellement ne sont souvent pas pertinents pour mesurer le bien commun et la satisfaction de l'intérêt général.

Francis Charhon

Ce point pose la question des temporalités de l'action, aucun homme politique n'ayant finalement intérêt à promouvoir des réformes dont les effets ne seraient ressentis que dans le long terme.

Corinne Lepage

Certaines mesures permettraient de pallier cette difficulté, par exemple le remplacement des deux quinquennats actuels du Président de la République par un septennat non renouvelable. Si elle était appliquée, le Président ne travaillerait pas pour sa réélection mais pour l'Histoire. Le principal problème de la classe politique tient en fait qu'elle a transformé une fonction en un métier à part entière. Il est donc indispensable de sortir de cette manière d'appréhender la politique et de mettre fin notamment au cumul des mandats, car toutes ces problématiques sont liées.

Francis Charhon

Les thèmes que vous évoquez soulèvent également la question de la participation des citoyens dans les processus de prise de décision.

Corinne Lepage

J'estime que la démocratie participative est absolument indispensable dans la période actuelle, car les élus, durant leur mandat, prennent des décisions qui ont des conséquences sur le temps long, voire très long. Nous sommes dans une période de basculement du monde où nous aurons besoin de disposer d'une pluralité de points de vue face aux décisions qui vont devoir être prises. À cet égard, les citoyens sont porteurs de l'intérêt général, cette notion ayant disparu des discours politiques. Il est donc indispensable de retrouver cette notion et cette évolution ne pourra venir que de la société.

Afin de parvenir à cet objectif, j'ai rédigé dix propositions, consultables sur le site www.avosdroitscitoyens.fr, afin de favoriser le développement de contre-pouvoirs et notamment celui des citoyens. Je propose ainsi de créer un Conseil de la Société civile et des générations futures dont la mission serait de veiller à l'intérêt général et sur un long terme. Ce Conseil aurait ainsi la possibilité de proposer deux personnes, dont l'expertise serait reconnue, qui siègeraient dans les différents organes de régulation de l'État, après approbation de leur candidature par le Parlement à la majorité des trois cinquièmes. Ce Conseil serait ainsi le garant d'une déontologie de l'expertise et organiserait des conférences visant à dégager des consensus. Il disposerait d'un droit de regard systématique sur tous les textes qui engagent l'avenir et aurait également la capacité de formuler des propositions. Enfin, ce Conseil veillerait à laisser une place aux générations futures dans sa composition.

Nicolas Borsinger

Directeur,
Fondation Pro Victimis

Pensez-vous que l'action des fondations, sans qu'elle prenne une forme partisane, est suffisante actuellement ? Estimez-vous qu'elle doit être renforcée ?

Corinne Lepage

Il me semble effectivement important que les fondations ne s'inscrivent pas dans des modes d'actions qui seraient trop partisans. Je pense que, compte tenu de leurs moyens, elles agissent déjà de manière significative et qu'il pourrait être intéressant qu'elles partagent leur opinion sur certains grands sujets ; l'objectif serait ainsi d'enrichir et éclairer le débat grâce à des approches pouvant se prévaloir d'une certaine neutralité.

Un intervenant

Considérez-vous que les déductions fiscales accordées dans le cadre des dons soient une niche fiscale ?

Corinne Lepage

Dans la mesure où ces dispositions contribuent à l'intérêt général, elles ne doivent pas, selon moi, être rangées dans cette catégorie.

Pierre Levené

Fondation Caritas France

Nous avons parfois le sentiment que le travail d'analyse sérieux mené par les fondations n'est pas pris en considération et que, pour se faire entendre, il est parfois préférable de mettre en place des actions médiatiques. Quelle est votre opinion à ce propos ?

Corinne Lepage

Lorsque j'étais ministre et que je faisais des propositions, il m'a souvent été répondu qu'il n'était pas possible de les mettre en œuvre. Dans la société dans laquelle nous vivons, les problèmes qui ne sont pas relayés par les médias n'existent tout simplement pas. En effet, le travail bien fait ne bénéficiant pas d'une bonne médiatisation n'est pas toujours payant. Dès lors, il est indispensable de communiquer autour de son action afin que les politiques soient obligés de s'en emparer. C'est notamment pour cette raison qu'un Conseil de la société civile pourrait s'avérer utile. Il pourrait ainsi favoriser la visibilité de certains sujets et favoriser leur prise en compte dans le débat public.

CLÔTURE

La confiance, principal capital et ressource des fondations

Francis Charhon

Président,
Centre Français des
Fonds et Fondations

Le projet d'amendement Carrez a suscité de nombreuses inquiétudes au sein des fondations car il repose sur le postulat selon lequel les fondations disposent de ressources financières importantes. À cet égard, il convient de rappeler que ce sont les donateurs les plus riches qui leur permettent d'exister. Il serait donc extrêmement dangereux d'abaisser le seuil de défiscalisation des dons. C'est l'existence même ainsi que l'objet social des fondations qui sont en jeu. Il sera donc nécessaire de se battre pour les protéger. Ainsi, nous devons communiquer de manière chiffrée sur l'impact d'une telle mesure si elle était mise en œuvre, et nous devons le faire de manière collective, en dépassant nos différences.

Les dernières actions qui ont été menées conjointement par les fondations ont permis de leur donner une certaine visibilité. Elles ont également contribué à une mise en commun des pratiques qui nous aidera à nous organiser en vue des batailles qui s'annoncent. Nous devons communiquer davantage sur l'action des fondations et demander également aux représentants de l'État comment celui-ci compte employer les sommes qui seront récupérées après l'abaissement des seuils de défiscalisation. Nous devons notamment mettre en avant le fait qu'un nombre important d'emplois ont été perdus au sein du monde associatif ces dernières années (environ 26 000 postes ont été perdus entre la fin de l'été 2010 et octobre 2011). Il est nécessaire de communiquer davantage sur l'importance de ce dernier en tant que secteur économique.

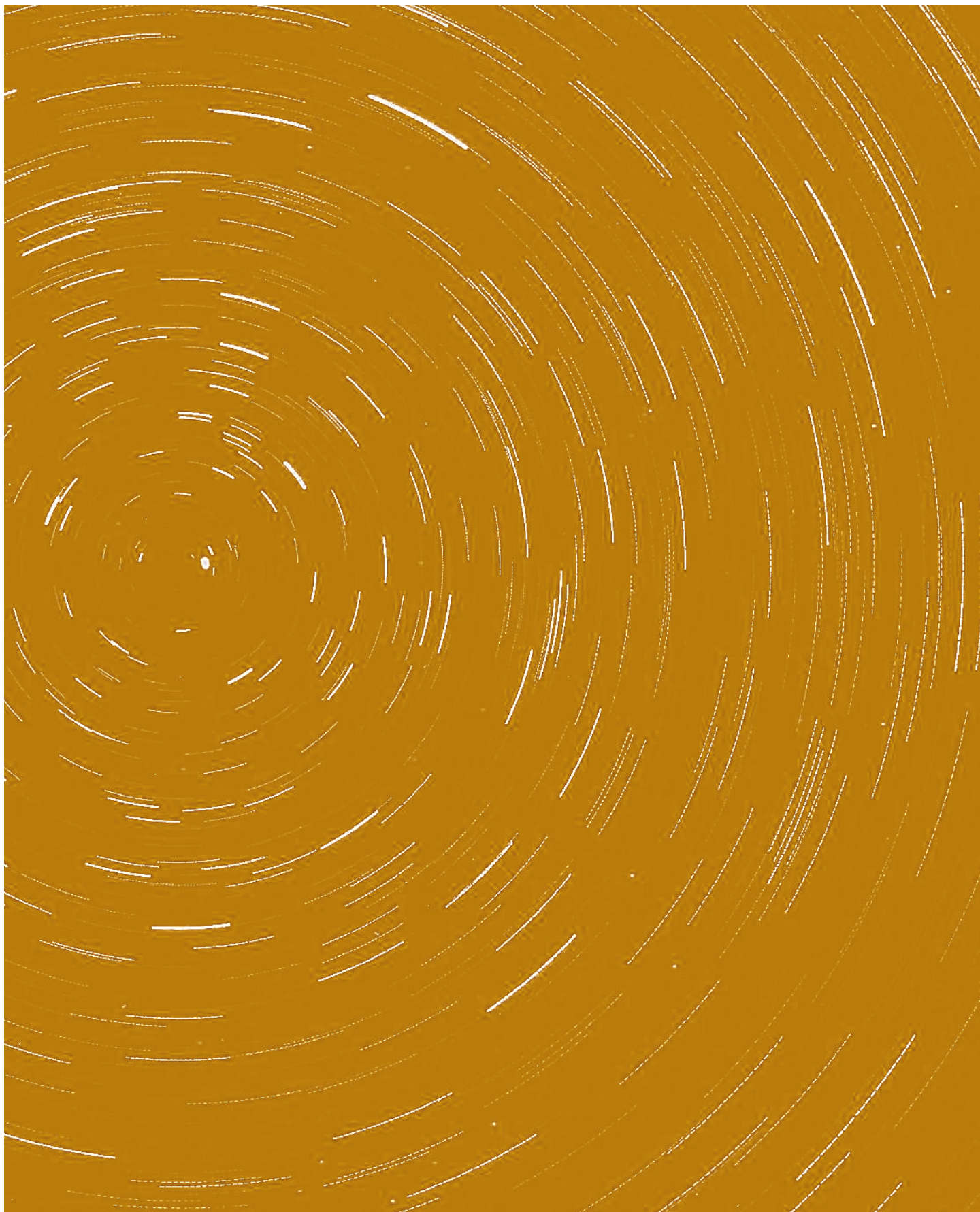
C'est notamment en nous appuyant sur presque dix années d'existence du Centre Français des Fonds et Fondations que nous serons en mesure de mener cette bataille. Les fondations sont entrées dans une phase où elles vont devoir communiquer sur leurs actions et vous serez bientôt sollicités sur ces questions.

REMERCIEMENTS

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^e édition de l'Atelier des Fondations ;
- 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 ;
- Michèle Hannyer et Florence Colzy pour leur patient travail de relecture critique de certaines parties de ce document ;
- et pour la rédaction des actes : Suzanne Gorge, Éve Séjalon, Isabelle d'Ursel, Annie Pérez, société Ubiquis (<http://www.ubiquis.fr>).





34 bis, rue Vignon – 75009 Paris
Téléphone 01 83 79 03 52
www.centre-francais-fondations.org
info@centre-francais-fondations.org