

Stratégie générale - Définition et formalisation des règles de gestion

Table des matières

Clés de compréhension	2
Points de vigilance et recommandations	2
Bonnes pratiques	3
En savoir plus	4
Bibliographie indicative	4

Clés de compréhension

Tout investisseur institutionnel responsable, et en particulier toute fondation ou tout fonds de dotation, doit se doter d'un corpus de règles écrites, revues périodiquement, qui précisent le cadre et les conditions dans lesquels il effectue la gestion patrimoniale.

Un tel corpus de règles est un élément essentiel du bon fonctionnement et de la bonne supervision de l'institution : il permet notamment l'organisation interne des tâches et des responsabilités dans un cadre structuré et validé par les différentes parties prenantes ; il permet également de déléguer la gestion à des tiers dans de bonnes conditions.

Le fonds ou la fondation peut définir un cadre de référence définissant les règles générales de sa gestion patrimoniale. Ce cadre peut présenter les objectifs, les principes généraux et déontologiques, ainsi que les moyens mis en œuvre par le fonds ou la fondation pour gérer son patrimoine.

Ce cadre de référence peut être complété par un corpus de règles détaillées, entre autres sur la gestion financière.

Points de vigilance et recommandations

Check-list des éléments à intégrer dans un cadre de référence définissant les règles générales de la gestion patrimoniale :

- **Impliquer les administrateurs dans la gouvernance**

Il est indispensable que les règles de gestion soient établies en conformité avec les statuts de la fondation ou du fonds de dotation et soient connues et validées par les administrateurs. Une telle démarche oblige l'institution à s'interroger, à froid et au plus haut niveau de responsabilité, sur les conséquences possibles de tel ou tel investissement.

- **Rappeler qu'il faut systématiquement privilégier la transparence, la lisibilité et la simplicité des règles et des actes de gestion**

- **Rendre l'organisation des rôles et des responsabilités la plus claire possible**

Seule une organisation claire au sein de l'institution et avec les partenaires extérieurs peut garantir une bonne efficacité opérationnelle et une supervision efficace de la gestion des placements. Toute ambiguïté et toute dilution des responsabilités est à proscrire car elle induit un retard dans la prise de décision et des risques supplémentaires.

- **S'entourer des compétences nécessaires**

Il est tout aussi indispensable de faire entrer au conseil d'administration ou dans les instances consultatives des professionnels expérimentés qui apporteront leur point de vue, discuterons

et remettrons en cause, le cas échéant, les propositions du management : le monde financier est désormais beaucoup trop complexe pour ne pas s'obliger à confronter les opinions...

- **Veiller au caractère opérationnel des règles de gestion**

L'institution doit veiller à ce que les règles de gestion qu'elle se fixe soient applicables, puis contrôlables a posteriori. Des règles de gestion qui seraient trop complexes ou inadaptées au contexte sont à proscrire.

Si l'institution n'en a pas les moyens elle doit également renoncer à certains actes de gestion particulièrement difficiles à mettre en œuvre avec succès, tel que la gestion tactique de son allocation d'actifs.

- **Veiller à la gestion préventive des conflits d'intérêts et à l'alignement des intérêts**

Ce doit être une préoccupation permanente de la fondation ou du fonds de dotation afin de limiter les risques opérationnels et le risque de réputation.

- **Organiser les moyens opérationnels pour la gestion patrimoniale**

La structure de ses investissements doit non seulement être en ligne avec ses objectifs de rendement et avec sa tolérance au risque, mais également avec les moyens opérationnels dont elle dispose.

Si l'institution ne dispose pas de moyens suffisants, elle doit s'appuyer sur des spécialistes en veillant toutefois à éviter toute situation de conflit d'intérêts ; elle doit aussi avoir la sagesse de renoncer à certains placements trop complexes ou trop peu transparents.

- **Garantir une prise de risque comprise et adaptée**

La politique d'investissement et les règles de gestion qui en découlent n'ont de sens qu'en regard d'obligations de passif (i.e. un calendrier de dépenses à financer) clair et documenté. Le niveau du risque qui peut être accepté dépend, en premier lieu, de cette recherche d'adéquation entre les actifs et le passif de l'institution.

Il est également important de rappeler qu'une gestion prudente ne signifie pas une gestion où le risque est absent, mais une gestion où la prise de risque est adaptée aux objectifs et aux engagements de l'institution.

- **Faire évoluer les règles de gestion et conserver un minimum de flexibilité**

Les règles de gestion doivent évoluer pour tenir compte du développement de l'institution et du contexte économique et financier. A minima, les règles de gestion doivent être revues et mise à jour une fois par an.

Bonnes pratiques

L'institut Pasteur a mis en place un cadre de référence qui fait l'objet d'une diffusion publique sur son site internet.

En savoir plus

Bibliographie indicative

- *Fonds de dotation*, Amblard C., Editions Lamy, 2010
- *Fonds de dotation : création, gestion, évolution*, Devic L., Coll. Juri'Guide, Broché, 2009 ([lien](#))
- *Guide juridique et fiscal du mécénat et des fondations : à l'usage des entreprises, des entrepreneurs et des acteurs du mécénat*, Blinder O., Broché, 2007 ([lien](#))
- *Fondations, fonds de dotation, constitution, gestion, évolution*, Charhon F., Broché, 2011 ([lien](#))
- *Fondation et optimisation patrimoniale : intégrer une démarche philanthropique au sein d'une stratégie juridique et fiscale*, Saint-Mars et Ronzani, Emerit Publishing, 2009
- « Rethinking the management of foundation endowments », Craig J., Executive Vice President of the Commonwealth Fund, *Annual Report*, 2009