



# Conférence annuelle du Centre Français des Fonds et Fondations

## Quelles valeurs pour servir l'intérêt général ?

8 avril 2013 – Institut Pasteur

### Sommaire

---

<b>Accueil</b>	2
Francis Charhon, <i>Président du Centre Français des Fonds et Fondations</i>	
<b>Des valeurs à l'engagement : parcours des philanthropes français</b>	3
Odile de Laurens, <i>Responsable de l'Observatoire de la Fondation de France</i>	
<b>Grand témoin</b>	5
John R. Healy, <i>Ancien Directeur général de la Fondation Atlantic Philanthropies et Président de Philanthropy Ireland</i>	
<b>Table ronde : des valeurs affirmées et partagées : un socle solide pour guider l'action des fonds et fondations au service du bien commun ?</b>	11
Béatrice de Durfort (modératrice), <i>Déléguée générale, Centre Français des Fonds et Fondations</i>	
Catherine Barbaroux, <i>Présidente du Fonds ADIE pour l'entrepreneuriat populaire</i>	
Patrick Chasquès, <i>Directeur général de la Fondation du Judaïsme Français</i>	
Jean-Marie Le Méné, <i>Président de la Fondation Jérôme Lejeune</i>	
Baptiste Marty, <i>Président Fondateur de Noteo</i>	
Etienne Eichenberger, <i>Directeur général de Wise</i>	

---

# Accueil

---

Francis Charhon

*Président du Centre Français des Fonds et Fondations*

Le travail réalisé depuis plusieurs années par les fondations sur leur gouvernance et la transparence de leurs comptes leur a permis de ne pas être confrontées à certaines difficultés. Face au manque de référence, d'ancrage et de reconnaissance auquel sont confrontés certains secteurs, les fondations et les associations gardent la confiance du public français et peuvent être considérées comme une « valeur refuge » non seulement sur le plan financier mais également parce qu'elles portent des valeurs d'éthique et de transparence, d'engagement et d'action sociale.

Il est également important de bien savoir ce qu'est un fondateur. Un fondateur est avant tout un véritable entrepreneur social qui s'engage dans de multiples domaines pour obtenir des résultats et transformer la société, en s'appuyant sur des valeurs d'engagement et de partage. Les fondations sont de plus en plus considérées comme actrices de l'innovation sociale. Elles s'inscrivent dans des stratégies, possèdent des capitaux et évoluent dans des perspectives de durée. Les fondations sont de véritables fonds d'entrepreneuriat social et il est nécessaire de montrer qu'elles s'inscrivent dans la modernité et dans l'action en même temps que dans la préservation de valeurs.

Parmi nos intervenants, j'en présenterai deux en particulier. John R. Healy est l'ancien Directeur Général d'Atlantic Philanthropies. Cette fondation a beaucoup travaillé pour diverses œuvres et a notamment œuvré pour ramener la paix en Irlande. John R. Healy est un intervenant très actif au Centre européen des fondations et a dirigé des discussions avec le gouvernement irlandais et le monde philanthropique afin de faire avancer la position de la présidence irlandaise sur le sujet du statut de fondation européenne. Etienne Eichenberger, Directeur général de Wise en Suisse, fait partie du réseau international auquel le Centre Français des Fonds et Fondations appartient.

Nous remercions l'Institut Pasteur pour son formidable accueil, l'ensemble des intervenants et participants et enfin Juliette Timsit grâce à qui nous avons pu inviter John R. Healy aujourd'hui.

# Des valeurs à l'engagement : parcours des philanthropes français

---

Odile de Laurens

Responsable de l'Observatoire de la Fondation de France

A partir de 23 entretiens qualitatifs de longue durée, effectués avec des philanthropes français à l'origine de fondations à titre personnel, je partagerai avec vous les principales valeurs qui ont guidé leur engagement philanthropique.

## Valeurs mineures

A l'exception des héritiers de grandes fortunes et des financiers philanthropes, la question de la possession, de la richesse, de la tradition, de la sécurité et de la transmission représente plutôt des valeurs mineures pour ces philanthropes. Un philanthrope considère ainsi « *qu'avoir trop d'argent est une situation à haut risque* ». Un autre s'interroge sur ce qu'il fera de « *tout cet argent ?* ». De cette vision du patrimoine dérive une perception de la notion d'héritage et de transmission aux générations suivantes. Un philanthrope indique qu'il est « *contre l'héritage. Donner des millions à des enfants, ça ne peut que leur nuire...* ». Un autre dit que « *l'argent doit être rentable, il faut que ça tourne, que ça roule. L'argent est un outil fantastique* ». De cette conception dynamique de l'argent procède leur engagement philanthropique de sommes importantes dans les projets de fondations.

Une autre valeur mineure est celle de la conformité et du besoin d'appartenir à un groupe, à l'exception de quelques philanthropes *self made men* pour qui la création d'une fondation leur permet de « *compléter leur personnage* » et de répondre à un « *besoin de reconnaissance* ». Il ressort toutefois majoritairement des entretiens un anticonformisme souhaité par ces personnes en rupture avec leur milieu, certains ayant « *ressenti un malaise dans leur milieu d'origine* ». Un patron de PME dit même « *que non seulement il s'intéressait aux arguments des détracteurs du monde économique, mais en plus il déjeunait avec eux* ». La plupart des philanthropes auditionnés ne supportent donc pas le côté « *entre soi* » et fermé de leur milieu et cherchent à être des éclaireurs.

## Valeurs plus prégnantes

L'hédonisme et le plaisir sont des valeurs plus prégnantes dans l'engagement philanthropique, sans être majeures. Certains avouent « *égoïstement être allé chercher du bonheur* » à travers leurs projets philanthropiques, chercher « *à s'accomplir* ». Ces valeurs remettent clairement en cause l'idée que la philanthropie serait un simple geste de déculpabilisation, une idée qui ne ressort pas de ces entretiens.

La religion ou la spiritualité font également partie de la toile de fond de la philanthropie. Pour les deux tiers des philanthropes rencontrés, il ne s'agit pas d'une appartenance religieuse à titre personnel mais d'un fond de valeurs culturelles avec lesquelles ils ont pris une certaine distance. L'un d'entre eux reconnaît « *l'existence de vraies valeurs morales dans sa famille paternelle qui est catholique* ». La plupart possède un fond de valeur religieuse avec une prise de distance individuelle. Un tiers des philanthropes auditionnés sont attachés à la dimension spirituelle. L'un d'entre eux se déclare « *intéressé par la spiritualité... le bouddhisme zen et maintenant le bouddhisme tibétain* ». La notion de nouveaux horizons est importante. Enfin, certains sont catholiques pratiquants et l'un d'entre eux reconnaît « *être catholique, côté Missions de France, les prêtres ouvriers. Mais être farouchement laïque* ».

### Valeurs cardinales

Le courage et le travail représentent des valeurs cardinales de l'acte philanthropique. L'idée que « *vivre sans travailler est dangereux et toxique* » est partagée, notamment par les héritiers. Les *self made men* considèrent que leur réussite relève d'un engagement par le travail. Associées à ces notions viennent celles de l'accomplissement personnel et de l'autonomie. De ces valeurs découlent une certaine perception de l'action qui imprègne leur philanthropie, comme l'illustre parfaitement le terme fréquemment employé « *d'aventure philanthropique* ». Pour la plupart des philanthropes, il ne suffit pas de signer des chèques : il faut aller sur le terrain. L'un d'entre eux considère que « *s'arrêter au don c'est ne faire qu'une petite partie du chemin. Il faut mouiller sa chemise personnellement.* ». Un autre déclare que « *si on lui enlève le terrain, on lui enlève tout* ». Pour certains, qui ont réalisé des carrières de haut niveau de responsabilité, l'acte philanthropique est une manière de se réconcilier avec l'action concrète. La philanthropie peut leur donner l'occasion de mener un projet simple et cadré. Enfin, la valeur de l'action et du courage imprègne le regard porté sur les bénéficiaires, considérés comme « *des gens qui ne partent de rien, qui agissent et qui se bougent* ».

L'ouverture apparaît comme une valeur essentielle de la philanthropie. La plupart des philanthropes expriment le besoin d'aller vers l'extérieur et l'un d'entre eux dit que « *dans ses tout premiers souvenirs d'enfant, il se rappelle avoir ressenti de l'empathie pour les personnes pauvres* ». Certains assurent « *ne jamais avoir voulu entrer dans un communautarisme fermé* ». Parmi les philanthropes interviewés se trouvent des personnalités curieuses, voyageuses, des êtres de rencontre.

De cela découle le respect de l'autre et du bénéficiaire dans l'acte philanthropique. Certains considèrent que « *s'ils blessent quelqu'un, c'est que leur démarche a un défaut* ». S'ajoutent à ces valeurs celles de la curiosité et du sens de l'innovation. Les philanthropes se sentent porteurs de ruptures et d'un fort désir de créer et d'innover. Ils aiment « *faire bouger les choses* » et être confrontés à des aventures intellectuelles.

L'envie d'agir et de changer le monde fait partie du noyau dur des valeurs cardinales qui portent et déclenchent le phénomène philanthropique, de même que la notion de collectif et de solidarité. L'un d'entre eux déclare « *qu'un plus un fait plus que deux* », d'autres mettent en exergue « *le service à la collectivité* » et « *le travail en équipe* ». Enfin, le mot de la fin revient à ce philanthrope qui déclare que « *l'on a beaucoup plus de bonheur lorsqu'on le partage, curieusement. C'est difficile à croire mais c'est parfaitement vrai* ».

## Grand témoin

---

John R. Healy

*Ancien Directeur général de la Fondation Atlantic Philanthropies et Président de Philanthropy Ireland*

### ▪ Béatrice de Durfort

Je remercie John R. Healy d'avoir accepté de participer à cette manifestation. Il a été le Directeur général d'une des plus importantes fondations qui ait existé et qui a amené de nombreuses réflexions en troublant l'ordre établi des fondations, notamment en proposant de les inscrire différemment dans le temps.

### ▪ John R. Healy

Je vous remercie de votre invitation. J'ai travaillé pendant 17 ans dans le domaine de la philanthropie, notamment en tant que Président Directeur général d'Atlantic Philanthropies de 2001 à 2007 à New-York. A mon départ à la retraite, je suis retourné à Dublin où j'ai intégré les Conseils d'Administration d'un certain nombre d'organisations caritatives incluant deux fondations. Mon expérience porte davantage sur le monde des fondations de financement que sur celui des fondations de terrain. Béatrice de Durfort m'a demandé de vous éclairer sur les valeurs d'Atlantic Philanthropies, sur la manière dont elle s'engage dans ses missions et assume les risques dans un secteur qui est généralement réticent à la prise de risque. Je précise que ne faisant plus partie d'Atlantic Philanthropies depuis 5 ans, je n'en suis pas le porte-parole et mes propos n'engagent donc pas la fondation.

### Atlantic Philanthropies

Atlantic Philanthropies a été créée par Mr Chuck Feeney, l'un des fondateurs de l'entreprise *Duty Free Shoppers*, qui a été à son époque la plus grande entreprise de commerce *duty free* du monde et qui a réalisé des profits significatifs. La fortune de la famille Feeney issue des dividendes reçus de *Duty Free Shoppers* est estimée à 3 milliards de dollars sur 30 ans. Chuck Feeney est un homme irlandais-américain d'origine modeste du New Jersey. Premier membre de la famille à aller à l'université, il a créé Atlantic Philanthropies au début des années 1980, à laquelle il a « virtuellement » fait don de l'intégralité de sa fortune. Ainsi, ses actifs n'ont en réalité jamais dépassé 5 millions de dollars une fois sa fondation créée.

Les premiers financements apportés par Atlantic Philanthropies étaient anonymes, ce qui entourait cette fondation d'une aura mystérieuse. Si le principe d'anonymat a été abandonné en 2001, la fondation a conservé ce côté mystérieux même si elle s'est depuis montrée transparente. Le site web d'Atlantic Philanthropies révèle ainsi que l'extraordinaire générosité de Mr Feeney s'est traduite par un montant global de dons de plus de 6,2 milliards octroyés à des organisations caritatives.

La mission que s'est fixée Atlantic Philanthropies est d'opérer des changements durables dans la vie des personnes défavorisées et vulnérables. Cette devise lui a permis d'investir massivement dans les actions qui lui semblaient importantes, sans tomber dans le piège de la dispersion dans de trop nombreux domaines et envers de trop nombreux bénéficiaires. Les cinq programmes dans lesquels Atlantic Philanthropies a investi sont : les enfants défavorisés, les droits de l'homme, les personnes âgées, la santé des populations et des projets d'un intérêt particulier pour Mr Feeney.

Atlantic Philanthropies est intervenue aux USA, en Irlande (notamment du Nord), au Vietnam, en Afrique du Sud, en Australie et aux Bermudes. Cette fondation est originale

dans le sens où, conformément aux souhaits de son fondateur, elle a décidé de dépenser tout son argent et se clôturer dans les prochaines années. Mr Feeney croyait en effet avec ferveur qu'il devait donner tant qu'il était en vie. De ce fait, tout l'argent de la fondation aura été engagé à la fin de l'année 2016 et ses portes fermeront en 2020. Il s'agit du plan de dépense le plus rapide de toute l'histoire de la philanthropie.

#### La notion de risque

Quels sont les risques que doit assumer une fondation de financement et comment mesurer le risque impliqué dans certaines stratégies de financement ?

Parmi les financements les plus risqués opérés par Atlantic Philanthropies se trouvent ceux réalisés en Irlande du Nord. Lorsque la fondation a commencé ses opérations en Irlande du Nord au début des années 1990, celle-ci émergeait d'une période de violence politique de 25 ans au cours de laquelle s'étaient opposées la communauté républicaine et nationaliste, essentiellement catholique et proche de la République irlandaise du Sud et la communauté unioniste et loyaliste, majoritairement protestante et qui avait fait vœu d'allégeance à la Grande-Bretagne.

Mr Feeney désirait promouvoir la paix en Irlande du Nord et a encouragé ses équipes à trouver des moyens d'y établir une société plus paisible. Au milieu des années 1990, l'IRA avait lancé un appel au cessez-le-feu, mais il apparaissait très difficile d'entamer des négociations politiques. A cette époque, les bourses versées par Atlantic Philanthropies en Irlande du Nord se sont focalisées sur les groupes et les organisations en marge de la vie politique. A ce stade du processus de paix, ces interventions ont été considérées comme très risquées. Il semblait important que d'anciens prisonniers dont la motivation avait été politique plutôt que criminelle continuent à s'impliquer dans la vie politique et non dans la violence, car ils étaient très influents au sein de leur communauté. Toutefois, aucune agence gouvernementale n'était en position de supporter financièrement ces projets. Atlantic Philanthropies a choisi de le faire.

De 1996 à 1998, Atlantic Philanthropies a mené des actions pour consolider cette paix fragile. En supportant des interventions de crise au sein de la communauté loyaliste, notamment à Belfast, elle a contribué à réduire le niveau de violence dans les rues de certains quartiers de la ville. Elle a également soutenu des initiatives de restauration de paix dans les quartiers loyalistes et républicains de Belfast, en cherchant des alternatives communautaires aux actions punitives des paramilitaires envers les personnes considérées comme coupables de comportement antisocial, rendues possibles par l'incapacité de la police à intervenir dans ces zones. Ces programmes, qui reposaient sur le constat que les méthodes habituelles du système judiciaire ne pouvaient pas s'appliquer dans certaines communautés nord-irlandaises, ont été initialement perçus avec une grande hostilité par le gouvernement nord-irlandais. Atlantic Philanthropies a été à cet égard fortement critiquée par la presse. Toutefois, une fois que ces programmes ont été mis en place, une commission politique a remercié Atlantic Philanthropies d'avoir eu l'intuition positive de financer ces initiatives et a fait amende honorable. Persuadée que ces programmes ne pourraient perdurer que s'ils recevaient des financements publics, la fondation a partagé cela avec le gouvernement, qui a accepté de les poursuivre et de les financer.

Atlantic Philanthropies a financé des ONG qui proposaient des programmes de formation professionnelle aux anciens paramilitaires loyalistes, malgré des questionnements sur le respect du cessez-le-feu par ces groupes. Ces financements ne visaient pas à faire gagner Atlantic Philanthropies en popularité et portaient un risque significatif dans la mesure où une rupture du cessez-le-feu aurait sérieusement nui à sa réputation. Certains de ces financements mettaient les équipes de la fondation mal à l'aise car ils bénéficiaient parfois à des personnes au passé trouble. Trois raisons expliquent pourquoi nous avons pris autant de risques en Irlande du Nord :

- Notre devise même exigeait que nous nous impliquions pour permettre à l'Irlande du Nord de passer d'une situation de violence à une situation politique normale, dans la mesure où la violence impacte majoritairement les populations défavorisée,
- Nous étions fortement encouragés dans cette démarche par le fondateur lui-même et soutenus par un Conseil d'Administration éclairé,
- Enfin, ces financements étaient en ligne avec les valeurs d'Atlantic Philanthropies.

L'indépendance dont jouissent les fondations, au moins dans une partie des pays, devrait leur ouvrir la possibilité d'expérimenter et de prendre des risques. Les fondations peuvent être force de changement et porteuses de réforme. Elles peuvent entreprendre des expériences sociales, évaluer rigoureusement leur succès, chercher à généraliser les programmes qui fonctionnent et arrêter ceux qui ne fonctionnent pas. Malheureusement, cette approche est davantage une exception qu'une règle établie.

#### Fondations et gouvernements

Les fondations françaises sont jalouses de l'indépendance de certaines fondations étrangères vis-à-vis de leur gouvernement, mais je considère qu'une collaboration avec le gouvernement peut parfois avoir du sens. Si la philanthropie permet sans aucun doute de réaliser de belles choses, cela ne doit pas faire oublier que dans la plupart des champs d'intervention de la philanthropie, les ressources philanthropiques sont éclipsées par les fonds publics. En France, les fondations dépensent plus de 4 milliards d'euros par an. Cette somme est importante, mais paraît minime au regard du budget dont dispose l'Etat dans les domaines de l'enfance, de l'éducation et du handicap.

Quelles sont alors les implications pour les fondations qui souhaitent avoir un impact durable ? Je leur suggère de considérer d'envisager de passer des accords avec les gouvernements pour atteindre leurs objectifs philanthropiques, tout en reconnaissant que cette démarche peut paraître contre-intuitive aux fondations qui se veulent indépendantes. Je suis convaincu que les financeurs publics offrent aux fondations de formidables moyens de levier. En augmentant les moyens publics investis et en s'assurant que ces budgets soient investis avec sagesse, les fondations s'assureraient un impact à long-terme. Pour s'assurer de la bonne affectation des ressources publiques augmentées de leurs propres financements, les fondations doivent investir dans les efforts de plaidoyer de leurs bénéficiaires.

En 1997, Atlantic Philanthropies a eu l'opportunité d'accroître fortement ses investissements philanthropiques. A cette époque, la fondation était sensibilisée au fait que le gouvernement irlandais ne réussissait pas à investir significativement dans la recherche universitaire. Nous lui avons donc proposé d'investir 95 millions d'euros s'il faisait de même. La réussite de ce programme a dépassé nos espérances car sur une période de 6 ans, Atlantic Philanthropies a investi 178 millions d'euros et le gouvernement irlandais 427 millions d'euros ! 46 instituts de recherche ont été créés et le nombre de doctorants et de post-doctorants a fortement augmenté. A la fin du programme, le gouvernement a annoncé qu'il investirait 1,25 milliard d'euros dans la recherche sur 5 ans.

Plusieurs partenariats fructueux ont été établis avec les gouvernements australien, vietnamien, sud-africain, américain et nord-irlandais, en dépit du fait que dans certains de ces pays, la fondation finançait des ONG qui militaient pour le respect des droits de l'homme.

En 2004, Atlantic Philanthropies a financé un centre juridique d'une université sud-africaine dont l'objectif était de s'appuyer sur la loi pour permettre aux mères séropositives de bénéficier des traitements évitant de transmettre leur maladie à leurs bébés. Ce centre juridique a porté plainte contre le gouvernement qui ne reconnaissait pas le lien entre la séropositivité et l'épidémie de Sida et a remporté une grande victoire lorsque la Cour constitutionnelle sud-africaine a ordonné au gouvernement de rendre les traitements accessibles dans les hôpitaux publics afin de prévenir la transmission mère-enfant du VIH. Cette victoire a permis de sauver des milliers de vies et n'a pas empêché Atlantic Philanthropies de collaborer par la suite avec le Ministère de la Santé dans le cadre d'un

programme de 7 millions de dollars visant à former les infirmières et avec le Ministère de l'Education pour construire un institut de recherche biomédicale à l'université du Cap.

#### Problème de la causalité

Dans le monde philanthropique, il est souvent difficile d'apporter la preuve que vous avez fait changer les choses et que vos objectifs ont été atteints grâce à votre intervention financière.

Lorsque j'ai pris mes fonctions de direction à New York, j'ai eu la surprise de constater que certains états américains exécutaient des mineurs reconnus coupables de meurtre. Dans le cadre du développement d'un nouveau programme de respect des droits de l'homme, nous avons investi ce sujet. Notre objectif était de nous concentrer sur un petit nombre d'Etats prometteurs et d'y soutenir les défenseurs des droits de l'homme pour qu'ils exigent que les Etats annulent l'exécution des mineurs. La Cour Suprême des Etats-Unis a accepté de juger le cas d'un jeune homme accusé d'avoir commis un meurtre lorsqu'il était mineur. Atlantic Philanthropies et deux autres fondations ont investi 2 millions de dollars dans ce jugement. La Cour Suprême s'est prononcée en notre faveur et a ainsi mis fin aux exécutions de mineurs aux Etats-Unis. En voulant en informer le Conseil d'Administration de la Fondation, je me suis soudain rendu compte que je n'avais aucun moyen de prouver que ce succès était lié à nos financements et aux efforts des bénéficiaires !

Le dilemme de la causalité nous menacera toujours, mais nous pouvons l'atténuer en nous accordant de manière très explicite avec les bénéficiaires sur les objectifs poursuivis, en plaçant l'expérience et l'évaluation au cœur de nos actions et surtout en nous engageant à agir sur ce que nous apprenons, ce qui reste rare.

En conclusion, je considère que les fondations de financement sont hybrides. Elles sont à la fois privées tout en servant le bénéfice public. Elles sont indépendantes, ne rendent compte qu'à elles-mêmes et sont peu réglementées. Dans une période qui met la transparence en avant, de nombreuses fondations restent opaques. Enfin, la plupart des fondations de financement sont rarement redevables au trésor public.

#### ▪ **Béatrice de Durfort**

Pouvez-vous préciser le fonctionnement de la gouvernance d'Atlantic Philanthropies ?

#### ▪ **John R. Healy**

Atlantic Philanthropies fonctionne comme une petite entreprise, passée des mains de son fondateur à celle d'une équipe de managers qui l'a remplacé à son départ. L'équipe a dû bien intégrer ce que souhaitait faire Mr Feeney sachant qu'il n'était pas le meilleur des communicants ! La gouvernance était assurée par un Conseil d'Administration présidé par une personne indépendante à qui l'équipe reportait ainsi qu'à Mr Feeney.

#### ▪ **Un professeur à Sciences Po (depuis la salle)**

En ces temps de contraintes financières où les gouvernements remettent en cause les avantages fiscaux des fondations, quels sont vos conseils pour que les fondations maintiennent leur indépendance ?

#### ▪ **John R. Healy**

Les fondations se distinguent des autres organisations par leur indépendance, à un degré qui varie selon les pays. Certaines fondations françaises estiment que le gouvernement scrute d'un peu trop près ce qu'elles font. L'époque actuelle est dangereuse car les fondations disposent de sommes importantes. Personnellement, je considère que le meilleur moyen pour les fondations d'éviter que les gouvernements soient trop intrusifs et mettent la main sur leur argent est de démontrer l'impact de leurs actions. Or les fondations éprouvent des difficultés à le faire. Mr Feeney considérait que la philanthropie était encore plus difficile que le *business* car elle ne fournissait pas de bilan financier. Une



fondation doit sans cesse évaluer et tirer des leçons de ses actions pour prouver que ce qu'elle fait fonctionne véritablement.

- **Croisine Martin-Rolland, Fonds de dotation du Musée du Louvre (depuis la salle)**

Comment êtes-vous devenu CIO d'Atlantic Philanthropies ?

- **John R. Healy**

Je suis diplômé de l'Université de Trinity à Dublin où je suis à l'heure actuelle professeur associé. J'ai travaillé pendant 16 ans à l'Office du Commerce extérieur irlandais, dont j'ai failli prendre la direction. Passé à côté de cette nomination, j'ai été amené à m'interroger à l'âge de 40 ans sur ce que je souhaitais faire de ma vie. J'ai donc décidé de partir et j'ai intégré une ONG pendant quelques années afin d'y travailler à la levée de fonds auprès de la diaspora irlandaise aux Etats-Unis. A cette occasion, j'ai rencontré Mr Feeney qui m'a proposé de rejoindre son équipe. J'ai accepté à la condition de ne plus avoir à voyager à travers le monde...ce qui n'a bien sûr pas été le cas !

- **Depuis la salle**

Certains gouvernements ont une tradition de coopération avec les secteurs privés. Si l'on souhaite importer l'idée d'un partenariat avec l'Etat en France, on se heurte à certaines suspicions. Pensez-vous véritablement que les fondations françaises soient en capacité d'impacter le gouvernement ?

- **John R. Healy**

Je ne connais pas la situation des fondations en France, mais je peux vous citer le cas de l'Irlande, dont le gouvernement n'avait jamais travaillé avec une organisation philanthropique. Une année entière de négociation a été nécessaire. Ce partenariat a été plus facile en Afrique du Sud, car de nombreuses personnes travaillant dans les services gouvernementaux avaient auparavant travaillé dans la société civile et avaient eu des contacts avec des organisations philanthropiques. Il semble possible aux fondations françaises de faire participer le gouvernement français à leurs initiatives.

- **Jean-Marie Destrée, Fondation Caritas France (depuis la salle)**

Connaissez-vous d'autres exemples de fondations à durée de vie limitée ? Les préconisations de Mr Feeney ont-elles été suivies par d'autres et à quelle échelle de temps ?

- **John R. Healy**

Je connais quelques fondations qui l'ont fait en Grande-Bretagne et d'autres aux Etats-Unis. La philosophie de Mr Feeney « donner de son vivant » a influencé la nouvelle génération des riches philanthropes, tels que la famille Gates dont le document fondateur de la Fondation stipule qu'elle se terminera 50 ans après la mort du dernier fondateur. L'idée d'une fondation à durée de vie limitée a été reçue avec étonnement aux Etats-Unis. Selon certains, si une fondation dure trop longtemps, elle perd ses objectifs de vue. Il est important de déterminer quelles sont les exigences de vos missions. Si une personne fortunée souhaite consacrer sa fortune à la problématique du changement climatique, est-il judicieux de programmer la dépense de 2 milliards de dollars dans une fondation sur les 20 années à venir ? Il paraît plus pertinent d'agir très rapidement compte tenu de l'urgence de la question climatique. Mon conseil est de réaliser un point de situation tous les dix ans et de décider si les actions sont poursuivies ou arrêtées.

- **Béatrice de Durfort**

Est-il prévu qu'à sa clôture, Atlantic Philanthropies transmette son expérience ? Il serait dommage que cet héritage se perde.

- **John R. Healy**

Nous ne passons pas suffisamment de temps à documenter ce que nous faisons et à évaluer ou faire connaître les résultats de nos actions, de façon à ce que d'autres bénéficient de nos expériences. Il s'agit d'un retour sur investissement supplémentaire.

- **Etienne Eichenberger**

Le nombre de fondations philanthropiques a beaucoup augmenté, notamment avec l'apparition de nouvelles générations de philanthropes aux Etats-Unis. Quels seraient les conseils que vous donneriez à une personne qui voudrait démarrer sa fondation ?

- **John R. Healy**

Je conseillerais essentiellement de bien définir vos centres d'intérêts et de se concentrer sur eux afin d'éviter de se disperser.

## Table ronde : des valeurs affirmées et partagées : un socle solide pour guider l'action des fonds et fondations au service du bien commun ?

---

Béatrice de Durfort (modératrice), *Déléguée générale, Centre Français des Fonds et Fondations*

Catherine Barbaroux, *Présidente du Fonds ADIE pour l'entrepreneuriat populaire*

Patrick Chasquès, *Directeur général de la Fondation du Judaïsme Français*

Jean-Marie Le Méné, *Président de la Fondation Jérôme Lejeune*

Baptiste Marty, *Président Fondateur de Noteo*

Etienne Eichenberger, *Directeur général de Wise*

### ▪ **Béatrice de Durfort**

La question des valeurs nous a paru tout à fait d'actualité et le Centre Français des Fonds et Fondations s'est engagé dans de grands débats publics sur la question. Il est apparu intéressant de discuter au cours de cette table ronde des fondamentaux des fondations et du fait générateur de l'engagement philanthropique de leur fondateur, de la manière dont les fondations envisagent de répondre aux différentes crises auxquelles la société est confrontée à l'heure actuelle.

Pour participer à cette table ronde, nous avons invité Catherine Barbaroux, Présidente du Fonds ADIE pour l'entrepreneuriat populaire. Catherine Barbaroux a suivi la mise en place de politiques publiques en faveur de l'emploi, avant de prendre la présidence de l'ADIE. Il est à noter que l'accompagnement à la création d'emplois ne figure pas parmi les missions d'intérêt général auxquelles sont dédiés les fonds et fondations.

Patrick Chasquès, Directeur général de la Fondation du Judaïsme Français considère quant à lui que la période n'est pas celle d'une crise de valeurs. Sa fondation est la 3<sup>ème</sup> fondation abritante en France avec 70 fondations sous égide.

Jean-Marie Le Méné est Président de la Fondation Jérôme Lejeune, une fondation de santé et recherche qui travaille sur les maladies génétiques de l'intelligence. Jean-Marie Le Méné est un acteur engagé dans les débats sur la bioéthique et un membre de l'académie pontificale.

Baptiste Marty a quant à lui cherché à monter un projet dans le cadre d'une structure relevant de l'intérêt général et parlera du maillage qu'il serait nécessaire de mettre en place pour répondre aux volontés de mise en œuvre de tels projets.

Etienne Eichenberger, Directeur général de Wise qui accompagne les grands fondateurs dans leurs stratégies et leurs projets philanthropiques, interviendra en réaction des propos des uns et des autres.

### ▪ **Etienne Eichenberger**

Il serait intéressant de compléter la thématique des valeurs affirmées par celle de la valeur ajoutée. Les valeurs « normatives » dont se prévalent les fondations sont davantage

des cadres que des outils permettant la prise de décision et il ne faut pas perdre de vue la démonstration de la valeur de la contribution des fondations dans la société. La notion de valeur déclarée est l'apanage ou la responsabilité du fondateur alors que celle de la valeur ajoutée, si elle peut initialement en émaner, relève plutôt des professionnels qui le conseillent.

- **Patrick Chasquès**

La Fondation du Judaïsme Français n'est pas une fondation religieuse car le judaïsme est avant tout une culture. Les 70 fondations qu'elle abrite ont plusieurs points communs culturels, basés sur l'éducation. Les juifs sont très attachés au concept du « Tikkoun Olam », qui signifie « réparation du monde ». Selon lui, après avoir créé le monde en 6 jours, Dieu est entré le 7<sup>ème</sup> jour dans son shabbat et y est resté depuis afin que l'homme, libre, puisse réparer le monde. Les fondateurs sont également très attachés au concept de « Tsedaka », qui associe à la fois la responsabilité et la solidarité exprimées à différents degrés. La plupart des 70 fondations abritées ont été créées par des individus ou des institutions (et non par des dynasties) qui portent haut le sentiment de Tikkoun Olam. Si ces fondations partagent les inquiétudes sur la problématique des repères, elles n'ont perdu les leurs et s'inscrivent bien dans le cadre du Tikkoun Olam et dans une pensée humaniste et universaliste. Nous intervenons dans un registre humaniste éducatif avec le désir d' « achever » le monde. Nous ne nous inscrivons ni dans le registre politique ni dans les relations gouvernementales.

- **Béatrice de Durfort**

La Fondation Jérôme Lejeune inscrit-elle son action dans le cadre de valeurs bien affirmées ?

- **Jean-Marie Le Méné**

Cette fondation est très marquée par ses valeurs. Jérôme Lejeune, généticien et chef de service génétique à l'hôpital Necker qui avait découvert l'origine de la trisomie en 1958, est mort à 67 ans. Il assurait une importante consultation de personnes handicapées mentales et notamment trisomiques. Il cherchait également à améliorer leur situation et leurs capacités cognitives. A sa mort, des centaines de familles se sont tournées vers sa famille et ses proches car malgré le fait que la trisomie touche une naissance sur 700, cette maladie n'intéresse pas le monde de la médecine et de la recherche aujourd'hui. Les successeurs de Jérôme Lejeune n'ont pas repris son champ d'investigation et nous avons décidé de poursuivre son travail dans le domaine de la recherche et de la consultation, en accompagnant les malades sur le plan médical tout au long de leur vie.

- **Béatrice de Durfort**

La Fondation Jérôme Lejeune intervient-elle en réponse à une forme de délaissement dans l'espace public ?

- **Jean-Marie Le Méné**

Tout à fait. Il s'agit d'une course de vitesse entre les efforts insuffisants de prise en charge médicale et scientifique et les efforts considérables de dépistage et de technique de dépistage. Les intérêts financiers liés au dépistage et au screening moléculaire sont énormes (10 milliards de dollars dans le monde). Aujourd'hui, il est plus facile et économique d'éliminer très tôt une population plutôt que de la prendre en charge par la suite. Il est injuste d'abandonner la population trisomique, qui est quasiment éradiquée. Je ne suis pas convaincu que cette éradication, réalisée sur un fondement rationnel, démocratique et médical soit la bonne méthode. Si c'est une question de bonheur, il n'est pas certain que les personnes souffrant d'un retard mental soient plus malheureuses que les autres.

- **Béatrice de Durfort**

Votre ambition est de faire revenir la communauté scientifique sur cette maladie et de créer un continuum dans la recherche.

- **Jean-Marie Le Méné**

Le fait de ne pas mener de recherche sur la trisomie 21, une pathologie fréquente provoquée par un désordre génétique grave, pour des raisons économiques est discutable sur le plan moral et consternant sur le plan scientifique. Si cette population disparaît à terme, nous n'aurons jamais compris quel est le mécanisme actif de cette pathologie, comment la mettre en échec ni comment elle survient. Nous avons pu relancer la recherche en France sur la trisomie 21 en apportant des soutiens financiers aux chercheurs, sachant qu'il existe des points communs entre la trisomie 21 et la maladie d'Alzheimer.

- **Béatrice de Durfort**

Catherine Barbaroux, vous menez un travail important pour promouvoir les valeurs de l'ADIE. Pouvez-vous nous exposer votre démarche ?

- **Catherine Barbaroux**

Dans tout travail associatif sur une cause et ses valeurs, il existe une part de plaidoyer et de démonstration de l'utilité de ce que l'on a souhaité développer. Le plaidoyer en faveur de la micro-entreprise et du microcrédit est difficile car il se heurte à l'idée répandue que les personnes en situation de précarité ne peuvent pas créer d'entreprises, alors que ces entreprises ont la même viabilité qu'une entreprise ordinaire.

L'ADIE, qui défend le droit à l'initiative économique, a été fondée en 1989 et compte aujourd'hui 450 salariés, 120 antennes sur le territoire et surtout 1 500 bénévoles. On ne peut pas dissocier la question philanthropique de celle du bénévolat et de l'engagement, sans quoi la plupart des actions ne pourraient pas se réaliser. Je suis à la fois Présidente de l'ADIE et Présidente du fonds de dotation. Ce fonds a été créé lorsque mon prédécesseur a reçu 1 million d'euros d'une donatrice qui avait considéré que l'action de l'ADIE était digne d'intérêt. L'ADIE a investi le champ du financement sur le constat que dans un système bancaire, il existe toujours des « vides » pour certaines populations. L'ADIE souhaite donner les moyens d'entreprendre aux personnes qui ne les ont pas. Les valeurs d'initiative et de confiance sont les deux piliers de l'ADIE : ainsi, notre taux d'impayés est inférieur à 2 %. Il est possible de prêter à des gens à condition de les accompagner, notamment par les bénévoles.

Nous avons créé un fonds de dotation afin de conserver la liberté chère aux porteurs de mission d'intérêt général. Lorsqu'une association se développe, elle devient dépendante d'un certain nombre de moyens financiers. En France, les fonds publics décroissent lentement voire disparaissent. L'ADIE a accordé 8 % supplémentaires de microcrédits en 2012 et a soutenu la création de 13 200 entreprises. Dans notre gouvernance, siègent autant ceux qui peuvent nous aider à vivre que ceux qui peuvent nous « tuer » : les pouvoirs publics, la Caisse des Dépôts, des banques qui reconnaissent l'utilité de la complémentarité de notre travail, Pôle Emploi... Il est fondamental que la gouvernance de l'association et celle du fonds soient mises en débat.

Je ne supporte plus que l'on ne parle que des start-up et des faux mirages : beaucoup d'entreprises partent de petit. L'ADIE permet de créer 1,38 emploi par entreprise créée. Plus de 15 % des entreprises que nous aidons à créer développeront plus de 5 emplois dans les 3 ans. Il est indispensable de développer un levier permettant de répondre à un certain nombre d'aspirations. Pour terminer, je regrette que les fonds de la formation professionnelle ne profitent pas à l'accompagnement des créateurs d'entreprise.

- **Béatrice de Durfort**

Etienne Eichenberg, que pensez-vous de la dimension de plaidoyer et de sa prévalence ? Lorsque le Centre Français des Fonds et Fondations a participé au groupe de travail sur la territorialité du don, on lui a clairement indiqué que le « plaidoyer » n'était pas éligible au régime du mécénat, dans le champ domestique comme dans le champ international.

- **Etienne Eichenberger**

Les deux premiers témoignages entendus sont ceux d'une philanthropie très militante et engagée. La philanthropie est éminemment culturelle. En France, on trouve une tradition de l'engagement d'une société civile qui se veut revendicatrice et porteuse d'une mission, voire d'un contre-pouvoir. Ce besoin de plaider peut être perçu par les pouvoirs publics très différemment selon les cultures. Certaines familles anglo-saxonnes avec lesquelles je travaille possèdent un engagement sur le plaidoyer mieux entendu et compris. Par définition, le plaidoyer dérange et est déjà le fait d'une philanthropie mature et d'un certain appétit du risque. Il est rare que les premiers gestes philanthropiques soient militants et travaillent sur les politiques publiques.

- **Béatrice de Durfort**

Baptiste Marty ne représente pas le secteur des fondations. Nous nous sommes rencontrés à un moment où les interrogations sur les actions que peuvent soutenir les fondations étaient saillantes : sur quels sujets peuvent-elles licitement s'engager ? Quels sont les risques à ne pas soutenir certains projets ? Certains projets souhaiteraient émerger dans l'enceinte de l'intérêt général mais ne s'y trouvent pas d'emblée. Les fondations doivent se positionner sur cette économie sociale et sur l'entreprenariat social.

*Diffusion du film de présentation de Noteo<sup>1</sup>.*

- **Baptiste Marty**

J'ai lancé seul il y a 5 ans ce projet de micro-entreprenariat, sous format associatif, avec la volonté d'en faire un projet d'intérêt général. Courant 2008, j'ai pu obtenir quelques financements et embaucher quelques emplois aidés. Je me suis adressé aux collectivités, aux pouvoirs publics, aux banques et aux fondations et je me suis dès le début heurté aux difficultés de financement associatif. Nous avons seulement obtenu quelques aides locales jusqu'en 2009, date à laquelle j'ai hérité de 600 000 euros. J'ai alors décidé d'apporter ces fonds au projet au sein de l'association, en partie en don et en partie en prêt. Cela nous a permis de faire avancer le projet pendant encore 2 ans. J'ai poursuivi en parallèle la recherche de financement auprès des différents acteurs, sans succès. En m'adressant aux fondations, j'ai notamment eu le sentiment de me trouver face à un véritable mur, faute d'entrer dans les politiques de sélection de projets définies par les fondations.

Après 2,5 ans de recherche, nous avons décidé de créer une société filiale à l'association, afin d'obtenir des financements. Pour le même projet d'intérêt général, nous avons obtenu davantage de financements publics sous statut d'entreprise que sous statut associatif (R & D, création d'emplois...). En 2012, nous avons recherché des financements de type *capital risk* en ouvrant le capital de la société. J'ai souhaité m'inscrire dans une démarche de *venture philanthropy* et identifier des financeurs en phase avec nos valeurs. Une fois encore, je me suis heurté à de nombreux obstacles en France pour identifier de tels financeurs et entrer « dans les cases ». Voici quelques mois, nous avons finalement réussi à retenir l'intérêt de financeurs classiques, qui ont perçu le potentiel du projet, là où les acteurs de l'investissement éthique n'ont pas su le faire.

Ce parcours souligne la nécessité d'une ouverture des fondations à différents projets tels que le nôtre. On peut regretter le cloisonnement constaté pour certains types d'activité et de projet, qui ferme la porte aux entrepreneurs sociaux et aux projets associatifs. Je n'ai pu être mis en relation que très récemment avec quelques acteurs du monde des fondations. Il est très difficile pour un entrepreneur de rencontrer cette communauté, alors que le monde des fondations françaises a tout intérêt à s'ouvrir à ces entrepreneurs.

Nous avons réussi à obtenir le soutien d'un fonds éthique appelé Humus, qui investit uniquement dans les projets environnementaux. Le projet Humus comprend deux véhicules : un fonds de dotation Humus pour la Biodiversité qui finance des projets

---

<sup>1</sup> <http://vimeo.com/53661033>

environnementaux sous forme de dons et un fonds d'investissement dont les bénéfices alimentent le fonds de dotation.

- **Béatrice de Durfort**

John R. Healy, souhaitez-vous réagir au témoignage de Baptiste Marty ?

- **John R. Healy**

La froideur à laquelle Baptiste Marty s'est heurtée n'est pas typiquement française. Dans les autres régions du monde, les fondations doivent faire très attention à la manière dont elles gèrent les organisations qui pourraient avoir besoin de leur argent. Les fondations auxquelles je suis habitué (qui n'incluent pas les françaises), peuvent avoir tendance à être très arrogantes vis-à-vis de leurs bénéficiaires. Cela ramène à la problématique des valeurs et à celle, primordiale, du respect pour les bénéficiaires. Les fondations doivent s'assurer que leur comportement vis-à-vis des bénéficiaires soit approprié et respectueux. Une manière de le faire est de recourir à des organismes intermédiaires indépendants pour obtenir un *feedback* et connaître la perception des bénéficiaires.

- **Béatrice de Durfort**

En matière d'investissement, vous avez parlé du risque. Quelles étaient vos politiques d'investissement ? Avez-vous développé des raisonnements sur la cohérence entre la gestion patrimoniale des fondations et leurs missions ?

- **John R. Healy**

Une grande partie de nos fonds était investie dans les *hedge funds* et nous n'avons pas réalisé d'investissements sociaux.

- **Etienne Eichenberger**

On note aujourd'hui chez certaines fondations la volonté d'aligner l'engagement du don, les investissements et les prises de participation qui pourraient ressembler à de l'*impact investing* avec une certaine connotation de risque. Je citerai un exemple : 30 % de la micro-finance mondiale est gérée depuis la Suisse et de véritables réflexions sur les investissements émergent, notamment avec l'arrivée des nouvelles fondations. Ce sujet renvoie à la question des rendements des fondations. A leur décharge, on peut dire que la souplesse qu'on leur demande ne leur est pas toujours octroyée par le législateur. Quand bien même elles souhaiteraient être plus entrepreneuriales, le cadre législatif ne le leur permet pas toujours.

- **Patrick Chasquès**

On reconnaît de fortes qualités morales aux fondations, et cela relève d'une responsabilité collective. Je partage le souci de gestion et de respect des réglementations des politiques publiques. Si certaines fondations venaient à manquer de vigilance sur ce point, toutes seraient négativement impactées. Le respect des parties prenantes internes ou externes à la fondation est une valeur essentielle pour les fondations.

- **Francis Charhon**

Les relations que les fondations entretiennent avec les pouvoirs publics se sont nettement améliorées depuis 10 ans. Les fondations sont désormais considérées comme des opérateurs sociaux utiles. La question va au-delà des valeurs et concerne la manière dont l'intérêt général est porté. Concernant la défiscalisation, l'article 200 du Code général des impôts est ancien et doit être travaillé. Les fondations sont terrorisées à l'idée d'aller devant le Parlement pour essayer de changer un article de cette nature et de le voir restreint. Les fondations ont beaucoup évolué au cours des dernières années, passant de sujets bien définis à des sujets plus transversaux. Il reste une marge d'évolution législative et pour l'évolution des mentalités des pouvoirs publics, même si la période ne s'y prête pas.

- **Miriam Verger, Réseau YMCA (depuis la salle)**

Tout d'abord, Patrick Chasquès pouvez-vous développer vos propos sur les associations qui créent des fondations afin de bénéficier de la loi TEPA ? Ensuite, je souhaiterais savoir si, parmi les fondations présentes dans la salle, certaines financent des têtes de réseau...

- **Béatrice de Durfort**

Quelques-unes le font très timidement !

- **Miriam Verger, Secrétaire générale du réseau YMCA**

Tous les grands réseaux associatifs sont généralement regroupés au sein d'une structure nationale mais personne ne veut les financer car leur impact n'est visible que par ricochet. Si un réseau fonctionne bien, c'est généralement grâce au travail de la tête de réseau, qui favorise les rencontres entre les acteurs et le développement des projets.

- **Patrick Chasquès**

En tant que fondation abritante, nous sommes confrontés à un certain nombre de demandes de fondations qui souhaitent créer des fondations abritées mais qui n'ont pas toujours d'objet pérenne correspondant à l'esprit d'une fondation. Elles souhaitent profiter des bénéfices de la loi TEPA sur l'ISF.

- **Béatrice de Durfort**

L'administration a clairement indiqué que cet « itinéraire bis » n'était pas autorisé. Il est important de préciser cela afin d'éviter aux fondations abritante de perdre leur temps dans ces types d'accompagnement et aux associations d'imaginer des solutions là où elles n'existent pas.

- **Gaël Marteau, Oikocrédit (depuis la salle)**

Oikocrédit est à la fois un fond d'investissement coopératif intervenant principalement en microfinance à travers le monde et une fondation permettant aux personnes physiques d'investir au sein d'Oikocrédit lorsqu'elles n'ont pas accès aux investissements directs en parts sociales. J'ai le sentiment que les valeurs fondatrices renseignent peu sur la qualité des fondations, ce qui renvoie à la question de la gouvernance et de la manière dont la valeur ajoutée est créée et répartie. Concernant l'évaluation, des labels et de nombreux comités peuvent permettre de donner des indicateurs de performance. Toutefois, l'autoévaluation ou l'évaluation confiée à des tiers sont importantes et représentent des pistes intéressantes pour les fondations.

- **Catherine Barbaroux**

Je considère que nous avons un temps d'avance en matière d'effort réalisé sur l'évaluation opérationnelle d'utilisation des fonds et du travail fourni par les associations. Je salue la qualité du travail d'évaluation, de benchmarking, de recherche d'efficacité et d'économie dans la dépense qui est réalisé par l'ADIE, d'autant plus qu'il s'agit d'une institution de microfinance. Cette démarche est la garantie pour les philanthropes d'un bon usage de l'argent injecté dans le circuit. Le rapport de l'Inspection générale des finances a montré que l'accompagnement d'un micro-créditeur coûtait 1 800 euros à la collectivité. Je ne le comparerai pas au coût d'un contrat aidé ou à celui d'une indemnisation du chômage de plus de 6 mois. Ces ratios montrent dans quelle mesure l'efficacité de la dépense publique pourrait être améliorée.

- **Béatrice de Durfort**

J'invite chacun des intervenants à faire part d'un dernier commentaire.

- **Patrick Chasquès**

Sans avoir de rôle politique, la Fondation que je représente est très fortement attentive aux décisions de l'Etat et aux politiques publiques. Dans le cadre des restrictions budgétaires actuelles, les fondations peuvent jouer un rôle très important dans le champ de la culture et



avoir un effet de levier, souligné par John R. Healy. Enfin, bien qu'elles n'y soient pas à l'aise, les fondations sont très attendues sur l'économie marchande.

- **Etienne Eichenberger**

Si les valeurs déclarées sont déterminantes et conditionnées par la forme juridique de la fondation, il reste essentiel de définir sa valeur ajoutée et de définir les mécanismes qui lui permettront d'atteindre l'excellence à laquelle elle aspire.

- **Catherine Barbaroux**

J'ai été très frappée par l'expérience de Baptiste Marty sur l'accueil et l'hospitalité donnés au projet de l'autre. La question de la confiance et de la prise de risque calculée est essentielle. Il est nécessaire de passer d'une logique de défiance à une logique de confiance et de rapidité de décision, qui favorise l'innovation. Moins on demande d'informations formalisées aux personnes, plus on apprend par le dialogue.

- **Jean-Marie Le Méné**

Plus les valeurs sont claires, explicites et fortes, plus une fondation qui fait entièrement appel à la générosité du public a des chances de poursuivre sa mission dans les meilleures conditions. Je reconnais qu'elles ne renseignent pas forcément sur la qualité de la gouvernance. L'utilisation correcte des fonds peut être définie comme une exigence initiale de la part des dirigeants et engager la gouvernance de la fondation dans un processus rigoureux de bout en bout.

- **Baptiste Marty**

J'invite les fondations à s'ouvrir à de nouveaux types de financements, à de nouveaux types de projets et aux porteurs de projet.

- **John R. Healy**

Dans l'univers des fondations et des associations à but non lucratif, si vous souhaitez découvrir les vraies valeurs d'une société, n'allez pas consulter son site web mais essayez de voir comment se comportent les gens dans leur organisation. On dit en anglais que les actions ont plus de valeur que les mots !

- **Béatrice de Durfort**

Je vous remercie pour vos interventions et je remercie également les participants pour leur présence. Je vous rappelle qu'une réflexion a lieu ici-même demain sur la question de l'intérêt général, dans le cadre des Assises de la Philanthropie de l'Institut Pasteur. La question des valeurs sera par ailleurs abordée au moment de l'atelier des fondations qui se tiendra du 4 au 6 décembre 2013 et j'invite ceux qui souhaiteraient être contributeurs à se manifester auprès de l'équipe du Centre Français des Fonds et Fondations.