

Sous le Haut Patronage de  
Monsieur François Hollande  
Président de la République

# Les Actes des Quatrièmes Assises

## Les nouveaux visages de la philanthropie

Centre de conférences de l'Institut Pasteur – Paris

31 mars 2015



Institut Pasteur

**Le Monde**

Avec le soutien de  Neuflyze OBC  
ABN AMRO

# Sommaire

---

<b>Introduction</b>	3
<b>Première table ronde</b> Philanthropes d'aujourd'hui : vers une communauté mondiale	5
<b>Deuxième table ronde</b> Mutations de la philanthropie, du don à l'investissement	15
<b>Atelier n°1</b> Les entraves à la politique d'investissement des fondations françaises	27
<b>Atelier n°2</b> Les <i>social impact bonds</i> sont-ils naturalisables en France ?	36
<b>Atelier n°3</b> Les fondations actionnaires	44
<b>Plénière de clôture</b> La philanthropie : un <i>soft power</i> exportable ?	53
<b>Les organisateurs</b>	62
<b>Les partenaires</b>	62
<b>Le comité d'orientation</b>	63
<b>Contacts</b>	64

Les tables rondes et ateliers ont été animées par Frédéric CAZENAVE, journaliste au *Monde* et responsable de la chaîne Argent & Patrimoine, Vincent GIRET, journaliste au *Monde* et rédacteur en chef « développement éditorial », et François de WITT, président de Finansol.

Transcription des débats réalisée par la société Ubiquis.

# Introduction

---

## Christian BRECHOT

*Directeur général de l'Institut Pasteur*

L'Institut Pasteur est honoré de vous accueillir aujourd'hui pour cette quatrième édition des Assises de la Philanthropie que nous sommes fiers d'organiser depuis 2009.

La philanthropie est un sujet important. Elle évolue, a évolué et se situe au cœur de l'histoire de l'Institut Pasteur. En effet, ce dernier a été créé en 1887 grâce à une souscription privée internationale. Louis Pasteur disait d'ailleurs : « *Il n'y a pas une pierre de l'institut qui ne soit le signe matériel d'une généreuse pensée.* » La philanthropie reste le cœur du modèle pasteurien et du développement de l'Institut depuis mon arrivée et ce à plusieurs égards.

Le modèle pasteurien est très original en termes de recherche, puisqu'il associe une recherche fondamentale ayant donné lieu à l'obtention de dix prix Nobel, des activités nationales et internationales médicale en faveur de la santé publique et d'enseignement et un lien fort avec les partenaires industriels. Nous renforçons ce modèle à travers notre plan stratégique.

La philanthropie a été placée au centre du développement international de l'Institut Pasteur initié en 1891, à travers la création du premier Institut Pasteur du réseau international au Vietnam. L'Institut Pasteur est un institut international basé en France. Son réseau compte désormais 33 instituts situés dans 26 pays, le dernier ayant été créé en Guinée en raison de l'épidémie Ebola. Sa dimension internationale distingue l'Institut Pasteur, en particulier dans le domaine de la philanthropie. Chacun des instituts est ancré dans la stratégie des gouvernements locaux en tant qu'acteurs de la santé publique et est également impliqué dans l'enseignement et la recherche. Cela les différencie d'autres fondations ou institutions qui mènent pourtant des actions remarquables. Nous bénéficions de la confiance des gouvernements et des populations, élément majeur dans les stratégies de santé publique.

En outre, nous sommes des partenaires pour des institutions internationales. J'ai par exemple récemment rencontré Margaret Chan, représentant l'OMS avec laquelle nous travaillons beaucoup. Nous collaborons aussi avec de grandes fondations disposant de capacités d'action, mais nécessitant des infrastructures vraiment établies et bénéficiant de la confiance des autorités locales.

Notre stratégie est basée sur les réalités du monde et de la science exprimées à travers le concept de santé globale. Ce dernier est à la mode, mais désigne une réalité : les politiques de santé publique doivent être conduites de façon interdisciplinaire, en intégrant les sciences fondamentales, les sciences biologiques, l'épidémiologie, les sciences humaines et sociales, la médecine clinique et la médecine vétérinaire, en raison du rôle des animaux dans les épidémies actuelles. La recherche interdisciplinaire occupe une place centrale dans notre stratégie et est promue par les centres de recherche et les programmes transversaux.

Par ailleurs, la philanthropie se décline dans un contexte intégralement modifié de technologies, de concepts et de conséquences sociétales, sous l'effet de l'essor du digital et du numérique. Parallèlement, les cibles et les perspectives de la philanthropie ont évolué, les communautés virtuelles en développement jouant un rôle croissant.

Au 21 % du budget de l'Institut Pasteur provenant d'une subvention récurrente de l'Etat, il convient d'ajouter les différents contrats nous liant à ce dernier, l'ensemble représentant près de 30 % de notre budget total. Le reste de notre budget doit donc être trouvé. Collectes, dons et legs représentent pour leur part environ 20 % de notre budget. C'est pourquoi, je remercie les équipes de l'Institut Pasteur, en particulier celles de Jean-François Chambon, Frédéric Grosjean et Corinne Fortin, ces équipes qui ont également organisé ces Assises de la Philanthropie.

De plus, plusieurs innovations techniques ont été réalisées : outre des outils classiques de la philanthropie que sont la collecte de dons et les legs, nous bénéficions de donations temporaires d'usufruit, de donations posthumes depuis 2003 et d'accès aux fonds de dotations depuis 2009. L'Institut Pasteur développe aussi une activité philanthropique internationale efficace, en témoigne la création de fondations Pasteur aux Etats-Unis, à Hong-Kong, en Suisse en 2011, au

Japon et au Canada. De surcroît, nous avons considérablement renforcé cette activité à travers le lancement récent de la campagne « 2020 Pasteur Global Health Initiative ».

Les Assises de la Philanthropie s'annoncent importantes et intéressantes en raison des évolutions du monde et du concept de philanthropie. Il est désormais question d'échanges, de projets partagés, de partenariats nationaux, internationaux, académiques, avec des fondations ou des industriels. Au-delà de ses aspects financiers déterminants, la philanthropie pose la question des relations qu'entretiennent la science, la médecine, la santé publique et la société. Elle implique un partage d'objectifs dans un contexte où nous devons également débattre de différents sujets. Par exemple, la problématique actuelle de la vaccination interpelle l'Institut Pasteur. De même, l'épidémie Ebola nous a fait prendre conscience, bien que tardivement, du fait que nous vivons dans un monde où la science et les problèmes de santé publique n'ont pas de frontière, donnant raison à Louis Pasteur. C'est pourquoi, la philanthropie doit contribuer à la prise en charge globale de la santé dans le monde.

## **Gilles VAN KOTE**

*Directeur du journal Le Monde*

Plusieurs années auparavant, le journal *Le Monde* se demandait s'il était en passe de devenir une cause philanthropique. Alors que la presse écrite rencontrait des difficultés depuis plusieurs années, nous envisagions en effet de faire appel à de généreux mécènes et de créer une fondation chapeautant notre journal, comme l'a fait *The Guardian*. Il y a cinq ans, *Le Monde* a finalement été racheté par des entrepreneurs. Toutefois, il reste une entreprise un peu particulière, dont la valeur est intrinsèquement liée à ses engagements.

Nous avons d'ailleurs en commun avec l'Institut Pasteur et le monde de la philanthropie les valeurs que sont le partage, la solidarité, la générosité et l'humanisme. C'est pourquoi, il nous a paru logique que *Le Monde* participe aux Assises de la Philanthropie, d'autant plus qu'il est partenaire de l'Institut Pasteur. Je suis également heureux d'être présent en raison de mon histoire personnelle, caractérisée par un engagement associatif long de 27 ans dans le domaine de l'aide au développement. Mon engagement a débuté alors que j'étais étudiant et j'allais quêter sur le marché de Boulogne-Billancourt.

La philanthropie et le monde associatif ont par la suite évolué grâce au financement entrepreneurial et à la finance solidaire. Les nouveaux visages de la philanthropie feront l'objet d'un supplément au *Monde* qui paraîtra cet après-midi et qui montrera comment la philanthropie évolue à grande vitesse à travers de nouveaux outils et de nouvelles approches. Les modes de financement ont ainsi radicalement changé, de même qu'une nouvelle géopolitique de la philanthropie naît de l'émergence de nouveaux acteurs, en particulier les pays du Sud et l'Asie.

Quant aux nouveaux outils, ils prennent notamment la forme du *crowdfunding* dont nous parlons beaucoup depuis plusieurs années. Un article du supplément au *Monde* témoigne de l'augmentation des fonds levés par le biais du *crowdfunding* à hauteur de seize milliards de dollars en 2014, plus du double étant prévu pour l'année 2015.

Je remercie les équipes du *Monde* qui se sont mobilisées pour organiser ces Assises de la Philanthropie, en particulier Frédéric Cazenave et son équipe du *Monde Argent*, Marlène Godet et son équipe de la Communication et Michaëlle Goffaux et son équipe de la Publicité.

## Première table ronde

# Philanthropes d'aujourd'hui : vers une communauté mondiale

---

*Ont participé à la table ronde :*

*Clara GAYMARD, Présidente de GE France et du Fonds de dotation Raise*

*Stephen H. FRIEND, Co-fondateur et président de Sage Bionetworks*

*Sophie LACOSTE-DOURNEL, Présidente du Fonds de dotation Porosus*

*Erdal YILDIRIM, Directeur général de la Vehbi Koç Foundation*

*Amina LARAKI- SLAOUI, Présidente du Groupe AMH*

### **Frédéric CAZENAVE**

Au fil des générations et grâce à l'apport de cultures différentes, la philanthropie s'est modernisée. Le Fonds de dotation Porosus vise à aider de jeunes talents à émerger dans les domaines de l'art et des sports. Sophie Lacoste-Dournel, la philanthropie fait partie de l'histoire de votre famille : comment cette dernière a-t-elle façonné votre propre philanthropie ?

### **Sophie LACOSTE-DOURNEL, Présidente du Fonds de dotation Porosus**

L'histoire de ma famille est surtout celle de mes grands-parents, qui étaient des personnes extraordinaires. Ils ne se considéraient pas comme des philanthropes, mais étaient des grands sportifs ; alors que mon grand-père était un champion de tennis, ma grand-mère était une championne de golf. Le sport leur avait inculqué des valeurs fortes qui ont guidé leur vie : l'esprit d'équipe, la combativité et le respect de l'adversaire.

Ils étaient également conscients d'avoir eu énormément de chance, leur vie ayant été très heureuse et structurée. C'est pourquoi, ils pensaient qu'aider les gens qui les entouraient était la moindre des choses. Cette conviction a façonné leur manière d'être au monde. Dès qu'ils le pouvaient, ils aidaient de jeunes sportifs. Mon grand-père a notamment aidé des joueurs de tennis à intégrer le niveau international. De plus, le golf que mes grands-parents possédaient au Pays Basque fut le premier golf où les caddies, les enfants des agriculteurs de la région, eurent le droit de jouer. De cette démarche ont émergé les plus grands champions de golf français des années 1970.

Par conséquent, nous avons été élevés dans l'idée qu'il était fondamental d'être conscients de ce qui se passait autour de nous.

La création de notre fonds de dotation a été une démarche collective dans laquelle nous avons été guidés par les valeurs de nos grands-parents. Nous appliquons déjà ces dernières dans le cadre de notre entreprise familiale. Lorsque nous l'avons vendue, nous nous sommes interrogés sur la manière de poursuivre la diffusion et la transmission de nos valeurs. La création du fonds de dotation nous a alors paru le moyen le plus pertinent. Un tel fonds nous permet en effet de continuer à penser et à actualiser nos valeurs. Que signifient désormais le travail en groupe, l'esprit d'équipe et le soutien apporté à des jeunes talents ?

### **Frédéric CAZENAVE**

Comment aidez-vous les jeunes talents à émerger ?

### **Sophie LACOSTE-DOURNEL**

Nous avons mis en place des comités de sélection dans de nombreux domaines, tant dans les arts que dans le sport. Dans chaque domaine, des experts sélectionnent des talents. Le travail de sélection est collectif et structuré, afin que chacun soit d'accord avec les décisions

prises. Pour leur part, mes grands-parents aidaient les personnes qui les entouraient et pour lesquelles ils avaient un coup de cœur.

De plus, nous essayons d'apporter autre chose qu'une aide financière. Nous ambitionnons d'initier un cercle vertueux, dans lequel les personnes membres des comités de sélection aident les jeunes talents au cours de leur carrière. Dans le domaine du spectacle vivant, trois personnalités importantes du monde européen du théâtre nous aident. Or, même les personnes dont le dossier est refusé peuvent ensuite les solliciter au cours de leur carrière. Nous ne disposons pas de moyens considérables, mais nous nous efforçons de garantir l'efficacité de notre démarche.

Dans le domaine du théâtre, nous aidons les compagnies à hauteur de 10 000 euros pour des projets coûtant de 50 000 à 60 000 euros. Nous n'en sommes donc pas les seuls financeurs et ne souhaitons pas l'être.

### **François de WITT**

En quoi votre fonds est-il transgénérationnel ?

### **Sophie LACOSTE-DOURNEL**

Ma tante et sept personnes de ma génération l'ont fondé à la fin de l'année 2012, désirant agir ensemble. De plus, nous l'avons créé pour le transmettre ensuite. A ce titre, nous mettons d'ores et déjà en place des ateliers destinés aux adolescents qui porteront le fonds à l'avenir, afin qu'ils apprennent à travailler ensemble, se considèrent comme une communauté solidaire et diffusent nos valeurs autour d'eux.

### **Frédéric CAZENAVE**

Le fonds joue-t-il un rôle de ciment dans votre famille ?

### **Sophie LACOSTE-DOURNEL**

Nous l'espérons. Notre famille est très éclatée dans le monde entier. Les adolescents et les jeunes adultes partent faire leurs études aux Etats-Unis ou en Asie. La création du fonds répond à notre envie de trouver un lieu de rencontre autour d'un projet pouvant nous réunir. Nous ne devons pas craindre de partager des informations, le fait de s'aider mutuellement ne nous mettant pas en danger.

### **Frédéric CAZENAVE**

Le partage constitue l'une des nouveautés de la philanthropie, les philanthropes n'hésitant plus à réaliser des co-investissements.

### **François de WITT**

Stephen H. Friend est le fondateur d'une structure très originale, le Sage Bionetworks. Cette fondation vise à partager des connaissances dans différents domaines, en particulier celui de la santé. En effet, de nombreux laboratoires conservent jalousement les informations découlant notamment des tests qu'ils réalisent. C'est pourquoi, Stephen H. Friend a souhaité changer les choses, après avoir longtemps travaillé chez Merck.

### **Stephen H. FRIEND, Co-fondateur et président de Sage Bionetworks**

Plusieurs évolutions survenues au cours de la dernière décennie ont bouleversé notre capacité à observer et à connaître les maladies. De nombreuses personnes ont d'ores et déjà conscience de l'impact des quantités faramineuses de données que nous sommes désormais capables de générer. Observer les maladies à travers le modèle en réseau nous permettrait de décrire les multiples dimensions des maladies. De même, ouvrir le « nuage de données » généré par chacun d'entre nous permettrait au monde entier d'en prendre connaissance. De plus, la personne générant et gérant ses propres données n'est pas celle qui les analyse. Or, les patients pourraient apporter leurs propres connaissances *via* le partage de données. Cependant, il existe une discontinuité entre nos institutions et nos technologies. Or, cette discontinuité constitue une opportunité.

Au cours des cinq dernières années, Sage Bionetworks a cherché le moyen d'accélérer le travail scientifique dans cette nouvelle ère, en particulier les modalités d'une collaboration ouverte entre des personnes ne vivant pas dans la même ville. De même, comment faire en sorte que la contribution de particuliers soit reconnue comme équivalente à celle d'experts ? Nous avons conçu une plate-forme permettant de créditer une personne grâce aux données qu'elle générerait en temps réel à travers son travail, afin d'assurer leur transparence et leur reproductibilité. En neuf mois, grâce aux milliers de données générées par 200 chercheurs, 18 articles ont pu être rédigés et publiés dans la revue scientifique *Nature*.

Mon propos le plus important porte sur les conséquences du partage public et direct de données et de l'extension des dimensions d'une maladie. La plupart des patients sont leurs propres avocats. Lors d'études cliniques, ils ne sont pas bien traités, comme s'ils étaient uniquement des objets d'études. Les données collectées sont agrégées par le chercheur qui, par ce biais, aspire à recevoir l'approbation de ses pairs. Or, analyser des données recueillies de façon plus étendue, en tenant compte de leurs spécificités et des circonstances dans lesquelles elles ont été produites, permet d'en tirer davantage d'informations.

C'est pourquoi, la Fondation Sage Bionetworks a élaboré un projet permettant l'incorporation de données ouvertes, du bon sens des patients et de la recherche biomédicale publique. En effet, nous nous sommes demandés pourquoi personne ne se pensait jamais parfois comme un patient, parfois comme un bailleur de fonds et parfois comme un chercheur. Pourquoi séparons-nous les chercheurs des bailleurs de fonds et des patients ? Pourquoi chacun ne peut-il pas être considéré à la fois comme un patient, un bailleur de fonds et un chercheur ?

Nous nous sommes alors interrogés, d'une part, sur la manière d'utiliser des appareils comme les *smartphones* et, d'autre part, sur la façon dont les données pourraient être à la fois produites par les patients, leur être restituées, faire l'objet d'une recherche clinique et répondre aux questions des chercheurs. Il y a trois semaines, lors du lancement de l'Apple Watch, la question de l'usage des *smartphones* pour mener des études cliniques a été posée. Une telle démarche permettrait de maintenir les personnes en dehors des hôpitaux. Par exemple, il serait possible de prendre connaissance des effets secondaires affectant les personnes ayant survécu à un cancer du sein.

Une surveillance directe pourrait être mise en place. Plutôt que de consulter un médecin tous les trois mois, les patients enverraient continuellement des informations, afin d'en apprendre davantage sur leur maladie et de permettre à d'autres personnes d'en savoir plus. Leur activité peut être suivie, de même que les données sensorielles. Notre démarche est particulièrement intéressante en ce que nous laissons le choix aux patients de partager ou non leurs données à l'échelle mondiale avec des chercheurs qualifiés. Trois quarts des patients ont choisi de partager leurs données de façon indiscriminée.

Enfin, nous devons répondre aux nouvelles questions soulevées par notre démarche grâce à notre collection de données collectées en temps réel. Par conséquent, les outils permettant de les gérer doivent pouvoir rapidement évoluer. Par exemple, une monnaie d'échanges pourrait être créée, permettant aux financeurs, aux chercheurs et aux patients participants d'accélérer la recherche sur une problématique les préoccupant. Le philosophe Peter Singer ayant travaillé sur l'altruisme effectif affirme que chacun d'entre nous devrait juger sa vie, non en fonction de l'argent que nous gagnons, mais en fonction de ce que nous rendons à la société. Imaginez un chercheur et un patient qui seraient jugés à l'aune de ce critère. Dans ce cadre, il est possible d'établir de nouvelles règles.

### **François de WITT**

Comment la Fondation Bionetworks fonctionne-t-elle ?

### **Stephen H. FRIEND**

Notre fondation bénéficie à la fois du soutien du gouvernement et de fondations et occasionnellement de celui d'industries pharmaceutiques lorsqu'elles souhaitent avoir accès à l'ensemble de nos données. Néanmoins, tous les résultats que nous obtenons appartiennent au domaine public.

**François de WITT**

Combien de personnes la Fondation mobilise-t-elle ?

**Stephen H. FRIEND**

La Fondation Sage Bionetworks emploie quarante personnes.

**Frédéric CAZENAVE**

Comment sécurisez-vous les données ?

**Stephen H. FRIEND**

Dans le cadre du projet que nous conduisons avec la société Apple, celle-ci a décidé de ne pas avoir accès aux données des personnes, contrairement à Google. Les données servent à informer les personnes sur leur santé et sont codées en vue d'alimenter les études scientifiques. Conséquemment, il n'existe aucun moyen de relier les données personnelles et les données utilisées dans le cadre des études scientifiques. La séparation des données a nécessité trois années de travail, un équilibre entre le caractère privé des données et les impératifs de partage ayant dû être trouvé.

**François de WITT**

Comment envisagez-vous votre Fondation d'ici dix ans ?

**Stephen H. FRIEND**

Inexistante. Nous pensons qu'il est préférable que certaines fondations ne durent pas. Nous travaillons à accélérer les choses, mais j'ai informé les employés que si nous travaillions bien, nous finirions par disparaître.

**François de WITT**

Apple est la société la plus riche du monde. Comment êtes-vous parvenu à l'impliquer dans votre démarche ?

**Stephen H. FRIEND**

J'ai décidé de diviser mon temps pour à la fois diriger la fondation à but non lucratif qu'est Sage Bionetworks et travailler au sein d'Apple. En effet, je me suis demandé comment avoir un impact. Or, Apple est une grande société disposant d'une large quantité de fonds et certains projets peuvent être menés au sein d'une entreprise, mais non au sein d'une fondation. Par conséquent, les entrepreneurs sociaux doivent prendre en compte ces contraintes.

**Frédéric CAZENAVE**

La philanthropie rime souvent avec Etats-Unis et nous en avons encore souvent une vision anglo-saxonne ou occidentale. Pourtant, elle est ancestrale dans de nombreux autres pays. La Vehbi Koç Foundation est la première fondation turque, puisqu'elle a été créée en 1967, et est aussi la plus importante, ayant alloué environ 200 millions d'euros au cours des dernières années. Quelle est sa mission ?

**Erdal YILDIRIM, Directeur général de la Vehbi Koç Foundation**

La Vehbi Koç Foundation est la plus ancienne « nouvelle » fondation en Turquie, son fondateur ayant poussé le Parlement turc à adopter la loi encadrant les fondations. Elle était alors de taille moyenne, son objet n'ayant pas été précisé dès sa création. Elle est ensuite devenue progressivement opérationnelle. Elle agit uniquement dans trois domaines, l'éducation, la culture et les soins de santé, et possède ses propres institutions telles qu'une université, un hôpital, une école, etc. De plus, elle finance des programmes et projets conduits par d'autres organisations.

En outre, je suis musulman, mais non pratiquant, je peux donc décrire objectivement l'arrière-plan culturel turc en matière de philanthropie. Le premier document écrit faisant référence à une fondation islamique remonte au début du 10<sup>ème</sup> siècle, tandis que les origines de la philanthropie turque peuvent être identifiées dans un document datant de 1048. Les Ottomans élargirent les



notions de philanthropie et de fondation. C'est pourquoi, au 16<sup>ème</sup> siècle, il existait des centaines de fondations au sein de l'Empire Ottoman.

En 1923, lorsque la république turque fut fondée, les fondations furent considérées comme des reliquats d'une tradition ancienne. Or, les fondateurs de la république souhaitant mettre en place une société séculaire ne s'en sont pas souciés. C'est la raison pour laquelle aucune nouvelle fondation ne fut créée entre 1923 à 1967.

Lorsque j'ai accepté mon premier poste dans une organisation à but non lucratif il y a cinq ans, mes plus proches amis ont manifesté leur incompréhension, un tel poste n'étant pas considéré comme convenable. Désormais, le fait de travailler pour une association est devenu plus populaire parmi les jeunes.

### **François de WITT**

Comment avez-vous modernisé votre fondation ?

### **Erdal YILDIRIM**

Nous tentons de conduire des actions pouvant être considérées comme exemplaires et, partant, d'essaimer. Néanmoins, nous n'y parvenons pas toujours. Notre prochain défi consistera à impliquer les individus dans les actions que nous menons.

Par ailleurs, la philanthropie turque s'apparente davantage à la philanthropie européenne qu'à la philanthropie américaine, la Turquie étant caractérisée par une administration centrale très forte. C'est pourquoi, nous avons besoin de mobiliser davantage de personnes au sein des institutions privées. Je souhaite qu'un nombre croissant de personnes soutiennent nos projets.

Quant à nos fonds, ils proviennent essentiellement de donations de la part d'entreprises. Le montant de nos investissements évolue chaque année et en fonction de nos projets. Il peut atteindre de 60 à 80 millions d'euros.

### **Frédéric CAZENAVE**

Quelles relations la Fondation entretient-elle avec le gouvernement Turc ?

### **Erdal YILDIRIM**

La question est délicate. La confiance entre le gouvernement et le secteur philanthropique s'améliore, mais ses racines ne sont pas solides. Dans le contexte actuel, elle pourrait d'ailleurs se dégrader. Lors de ma prise de poste il y cinq ans, les gestionnaires d'une association devaient rendre compte de leurs activités auprès de la police locale. En effet, après le coup d'Etat de 1980, la loi a évolué, considérant les associations comme une source potentielle de déstabilisation politique et de danger. En revanche, les fondations étaient relativement épargnées. Néanmoins, la confiance entre les pouvoirs publics et les fondations reste fragile.

### **Frédéric CAZENAVE**

Créée en 1992, l'Association marocaine des handicapés (AMH) vise à favoriser la rééducation et, partant, l'insertion des personnes souffrant d'handicap. Or, dans ce domaine, tout était à faire

### **Amina LARAKI-SLAOUI, Présidente du Groupe AMH**

Je suis heureuse de pouvoir partager une expérience menée dans un pays du Sud. L'AMH a été créée par cinq personnes handicapées ayant décidé de se prendre en charge, pouvant uniquement s'appuyer jusqu'alors sur leur famille ou leurs amis. Un premier téléthon a été organisé sans la participation de la télévision, qui avait refusé de nous soutenir. Il a donc pris la forme d'un convoi de solidarité, qui a sillonné le Maroc à travers 17 villes, afin de parler du handicap alors invisible. En effet, la plupart des personnes accidentées ne bénéficiant d'aucune rééducation en mourraient, tandis que les personnes survivantes ne possédant pas de fauteuil roulant n'étaient pas suffisamment autonomes pour être réinsérées.

En tant qu'association caritative, nous avons d'abord soutenu les personnes handicapées dans le but de favoriser leur intégration socioprofessionnelle, d'autant plus que la plupart d'entre elles vivaient dans une situation précaire. Nous avons ainsi organisé plusieurs téléthons grâce au

soutien de l'AFM, de l'AFP et de Handicap International. En effet, nous sommes parvenus rapidement à nouer des liens avec des associations françaises qui nous ont beaucoup aidés.

Cependant, nous avons réalisé qu'il était nécessaire de rééduquer les personnes, davantage que d'organiser des manifestations de soutien, l'apprentissage de la vie avec son handicap constituant la base de l'intégration. Nous avons d'abord fait appel à un réseau de médecins, mais nous avons pris conscience des limites du bénévolat. Puis, nous avons décidé de construire un centre de rééducation, en dépit du scepticisme des personnes de notre entourage.

Quoi qu'il en soit, nous y croyions d'autant plus que, le président d'alors de l'association et moi-même ayant eu la chance d'être rééduqués en France, nous savions ce qu'était la rééducation. Avec l'aide de Handicap International, du Professeur Ramonet de l'hôpital Henri Mondor à Créteil et des téléthons, nous avons créé notre premier centre de rééducation en 2001. Partis de rien et inexpérimentés, nous nous y sommes entièrement consacrés pendant plusieurs années. Il nous a également fallu nous faire accepter dans un environnement inamical. En effet, les rares médecins spécialisés dans la rééducation au Maroc travaillaient tous dans le secteur privé et craignaient que nous ne leur prenions leur clientèle.

Au contraire, nous avons tenté de mettre en place un modèle économique dans lequel les personnes riches et assurées paient pour les personnes pauvres, qui n'étaient pas prises en charge par les circuits de soin classiques, les hôpitaux ou les cliniques privées. Nous avons travaillé et prouvé que notre projet était viable.

Nous nous sommes initialement appuyés sur les téléthons. Cependant, nous n'avons pas les moyens d'organiser un téléthon chaque année. De même, le montant des dons varie d'une année à l'autre et n'est pas pérenne. C'est pourquoi, nous avons élaboré des projets de développement en dehors de la rééducation. Dans ce cadre, nous avons fait appel à des institutions internationales ; l'UE a par exemple financé plusieurs de nos projets, notamment dans le domaine social.

Au fil du temps, nous nous sommes professionnalisés. Désormais, nous cherchons à multiplier les centres de rééducation, forts de partenariats solides avec la Fondation OCP et l'AFD. En raison du manque de compétences, nous projetons aussi d'ouvrir un centre de formation à destination des kinésithérapeutes, des aides-soignants et des ergothérapeutes, l'ergothérapie n'existant pas encore au Maroc. De nouvelles activités nous permettent également de générer des revenus, tout en permettant de réinsérer des personnes handicapées en les faisant travailler. Notre petite entreprise Anamil emploie ainsi dix personnes.

De même, nous avons identifié une niche en la fabrication de fauteuils roulants pour les enfants à infirmité motrice cérébrale. Ne pouvons concurrencer le fauteuil roulant fabriqué en Chine ; nous nous concentrons sur la fabrication de fauteuils évolutifs, des deux ans de l'enfant à ses dix ans grâce à l'adaptation d'une technologie américaine. Nous en avons d'ores et déjà fabriqué 400, confirmant notre capacité de production dans des conditions difficiles. Actuellement, épaulés par l'OCP, nous tentons de convaincre des investisseurs, afin de créer une véritable industrie.

Enfin, le plaidoyer prend également une place considérable au sein de l'AMH. En effet, l'environnement dans lequel nous évoluons ne nous est pas favorable.

### **François de WITT**

La législation marocaine ne paraît pas adaptée à vos activités. De même, vous êtes concurrencés par la fondation royale occupant un large terrain en termes de collecte des dons.

### **Amina LARAKI-SLAOUI**

Le Roi Mohammed VI témoigne d'une réelle sensibilité à l'égard de la précarité. Il y a quelques années, il a lancé l'ambitieux projet « Initiative nationale pour le développement urbain », qui n'a cependant pas produit les résultats escomptés en raison de lourdeurs administratives et bureaucratiques, d'une part, et du manque de projets proposés par les acteurs de terrain d'autre part. Ces derniers ne disposent en effet pas des compétences nécessaires. Quant à nous, nous avons eu la chance d'être épaulés par des associations dans le montage de projets complexes.

Le Roi a ensuite créé plusieurs fondations royales, consacrées à la solidarité, aux immigrés, à l'environnement, à la lutte contre le cancer, etc., que nous ne pouvons concurrencer. Quoi qu'il en soit, nous sommes jaloux de notre liberté et de notre indépendance. Les fondations royales sont utiles, mais assèchent les fonds disponibles. Elles nous ont contraints à être créatifs et innovants pour trouver des solutions de financement.

Par la suite, il y a cinq ans, j'ai été la première lauréate du prix Coup de cœur de la Philanthropie, initié par François Debiesse que je remercie. L'AMH a ainsi été propulsée sur la scène internationale et intégrée dans le petit milieu qu'est la philanthropie. Mon entrée dans le conseil d'administration du groupe SOS a également permis à l'AMH de profiter de nouvelles ressources en matière de communication et de collecte de fonds.

Notre organisation grandit progressivement, mais a encore beaucoup à faire, notamment en termes de plaidoyer. En effet, depuis vingt ans, nous appelons à l'adoption de lois et sollicitons les différents ministères, les ambassades, le Conseil national des droits de l'Homme et le Roi. Ce dernier ayant été à l'origine de l'évolution de la loi en matière de droits des femmes, nous espérons qu'il initierait une dynamique similaire en faveur des personnes handicapées.

Nous avons finalement créé un collectif regroupant 180 associations. Le collectif ayant explosé sous la pression des ego, un deuxième collectif a été créé. En dépit des difficultés, notre démarche est stimulante, nous apprenons beaucoup et nous nous sentons utiles.

### **François de WITT**

Alors que la *zakat* est l'un des cinq piliers de l'islam, les pays de culture musulmane ne semblent pas des modèles en matière de vertu philanthropique.

### **Amina LARAKI-SLAOUI**

La *zakat* prévoit qu'une personne consacre 10 % de sa fortune à la charité. Toutefois, la démarche est discrète et anonyme. De plus, les mécènes contribuent essentiellement à la construction de mosquées, d'écoles ou d'hôpitaux. Des grandes familles ont créé leurs propres fondations, de plus en plus visibles. Les entreprises ont suivi cette dynamique et ont aussi bâti leurs fondations, mais se sont davantage spécialisées dans la culture, l'éducation, la santé, etc.

Quant aux associations, elles se caractérisaient jusque dans les années 1980 par des préoccupations principalement politiques. Le militantisme de gauche les a finalement déçues. Par conséquent, elles se sont tournées vers les problématiques sociales, comme le micro-crédit et l'éducation par exemple. Les ONG ont ensuite pris le relais. Alors que leur action relevait d'abord de la charité, elle s'inscrit désormais plutôt dans l'entrepreneuriat social.

### **François de WITT**

Clara Gaymard, votre vie associative a toujours été très riche. Vous êtes vice-présidente de la Fondation du Collège de France et avez agi en faveur de la promotion de la France à l'étranger. Vous êtes parvenu à intéresser toutes les entreprises du CAC 40 au Fonds de dotation Raise, structure de financement d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) et de start-up.

### **Clara GAYMARD, Présidente de GE France et du Fonds de dotation Raise**

Etre présent à l'Institut Pasteur pour parler de la philanthropie constitue un symbole fort et émouvant. En effet, Louis Pasteur était mu par l'idée d'aider et de soigner les autres. L'Institut Pasteur rayonne désormais dans le monde entier, à la fois sur les plans économique et social, ce que n'imaginait probablement pas Louis Pasteur.

Le Fonds de dotation Raise est né de la colère de Gonzague de Blighnières et de la mienne face à un article du journal *Libération*, intitulé « Jeunes de France, barrez-vous ». Gonzague de Blighnières est un grand spécialiste de l'investissement dans les entreprises de taille moyenne. Il a créé l'antenne française de la société Barclay's avec cinquante millions de francs, qui gère désormais sept milliards d'euros. Il a investi dans 108 entreprises en France.

Nous avons tous les deux la chance d'être nés en France, d'avoir eu le droit d'apprendre à lire et à écrire, de construire notre vie comme nous l'entendions, de penser librement et d'avoir pu épouser la personne que nous voulions. Je suis particulièrement sensible à la position des femmes dans le monde, puisque je préside également le Women's Forum. Il nous a paru relever

de notre responsabilité d'agir pour que les jeunes de France aient envie d'y rester et créent leur entreprise.

En France, nous avons tendance à penser que la philanthropie est distincte de l'activité économique. Cependant, nous avons souhaité construire une économie circulaire, dans laquelle les grandes réussites d'aujourd'hui nourrissent les réussites de demain. Nous avons créé une société d'investissement, dont les investisseurs sont les actionnaires. Nos grands actionnaires, Schneider, Danone, EDF, Société Générale, BNP, AXA, Total, Michelin, Orange, ont versé entre cinq et quinze millions d'euros pour investir dans des ETI. Le vivier d'ETI est pour sa part composé de 800 entreprises, que nous aidons à grandir plus vite en y investissant de dix à trente millions d'euros.

La philanthropie de la démarche réside dans la générosité de l'équipe que nous avons recrutée. L'équipe est mixte et ses membres sont très professionnels. Ces derniers donnent 50 % de ce qu'ils gagnent au Fonds de dotation Raise. En effet, dans le cadre d'un investissement dans une entreprise, l'équipe de gestion touche 20 % du résultat lors de la revente des actions, tandis que les actionnaires en perçoivent 80 %. Dans le système que nous avons mis en place, l'équipe n'en perçoit que 10 %, de même que le Fonds de dotation.

Afin que le Fonds de dotation commence à fonctionner dès sa création, nous avons demandé à nos actionnaires d'anticiper le don effectué par l'équipe, ce que la plupart d'entre eux ont fait. Par exemple, sur les dix millions d'euros investis par un actionnaire, neuf millions d'euros sont dédiés à la société d'investissement et un million d'euros au Fonds de dotation Raise, tandis que l'actionnaire bénéficie de l'avoir fiscal à hauteur de 60 % de réduction d'impôt.

Par conséquent, je préside une Fondation constituant probablement un cas unique en France et dans le monde, puisque je n'ai pas besoin de collecter de l'argent. Je peux donc dédier tout mon temps à l'action de la Fondation. A ce jour, nous avons levé 240 millions d'euros, la Fondation disposant de 18 millions d'euros, que je réinvestis progressivement dans la société d'investissement.

Nous cibons les jeunes entreprises de croissance. La France compte un vivier incroyable de jeunes entrepreneurs et la création d'entreprises y est foisonnante. Elle n'a conséquemment rien à envier à ses voisins en la matière. Néanmoins, le taux de mortalité de ces entreprises atteint 50 % à cinq ans. De plus, seules 9 % des entreprises de France emploient plus de dix salariés. Alors que le taux de mortalité des jeunes entreprises s'élève à 8 % la première et la deuxième années, puis s'accélère lors de la troisième année et jusqu'à la cinquième année, puis se stabilise.

Un tissu associatif s'est constitué pour soutenir la création d'entreprise et aider les *start-up*. Cependant, après deux ans de vie, une entreprise n'est plus accompagnée, l'accompagnement nécessaire devenant très sophistiqué. L'entreprise ayant réussi doit recruter, lever des fonds, se développer à l'international, savoir comment réussir ses relations avec les grands clients, etc. La professionnalisation nécessaire est alors intense, ce qui rend complexe le passage de ce cap.

C'est pourquoi, nous offrons aux jeunes entrepreneurs des prêts d'honneur à 0 % sur cinq ans, sensiblement plus élevés que ceux proposés dans d'autres associations toutefois remarquables, puisqu'étant de l'ordre de 100 000 à 200 000 euros. Un tel prêt d'honneur leur permet de rester indépendants. En effet, lorsqu'une entreprise commence à réussir et que son chiffre d'affaires atteint 300 000 euros, de nombreuses entreprises plus importantes souhaitent la racheter. Elle a donc besoin de disposer de fonds.

En outre, nous créons des couples entre les grandes entreprises et les jeunes entreprises. Nous garantissons aux premières que les secondes valent la peine. De nombreuses personnes travaillant pour des grandes entreprises ont une âme d'entrepreneur et ont envie d'aider les jeunes entrepreneurs. Cependant, elles ne les connaissent pas et ne savent pas comment les sélectionner. Dans ce cadre, nous avons créé une quinzaine de couples, notamment avec Publicis, Safran, AXA, Google et M6, une équipe en leur sein contribuant à accélérer la croissance des jeunes entrepreneurs.

De plus, nous organisons un événement une fois par mois, le « Mardi Raise », consacré à une thématique spécifique : le développement international, le recrutement, etc. Il réunit des jeunes entreprises de croissance, un patron de grand groupe ou un spécialiste du sujet et des entreprises innovantes ayant déjà réussi. Nous créons donc une économie circulaire dans laquelle la générosité est constitutive de notre modèle d'affaires.

Ce dernier témoigne de la possibilité de créer un écosystème créant lui-même sa propre vertu et sa propre richesse. La philosophie du Fonds de dotation Raise s'appuie sur le principe de *give-back*. Même si nous nous trouvons souvent en concurrence avec d'autres fonds, puisque nous cherchons à choisir les meilleurs jeunes entrepreneurs, nous étudions de nombreux dossiers, 90 dossiers étant en cours actuellement. Les ETI souhaitent que nous investissions de façon minoritaire car elles apprécient notre culture ; nous formons une famille et les actionnaires sont clairement identifiés. Ces derniers n'ont d'ailleurs pas uniquement des exigences en termes de rentabilité financière. Les ETI du secteur du soin peuvent être conseillées par L'Oréal, tandis que celles du secteur de l'énergie peuvent l'être par EDF. Elles savent que leur propre réussite pourra nourrir celle des autres.

### **François de WITT**

Prenez-vous des participations dans les ETI que vous soutenez ?

### **Clara GAYMARD**

Alors que la société d'investissement investit dans les entreprises de taille moyenne, le Fonds de dotation accorde des prêts d'honneur.

Par ailleurs, nous venons de publier une étude en collaboration avec Bain, dont je vous conseille la lecture. Nous l'avons menée auprès de 500 jeunes entreprises en croissance. Elle révèle que leur relation avec les grands groupes est positive, dans 93 % des cas. En effet, les grands groupes agissent énormément en faveur des *start-up*, en particulier dans le cadre de leur RSE, même si leurs actions sont méconnues.

Pour la première fois, les jeunes entreprises témoignent de l'aide qu'elles ont reçue de la part des grandes entreprises et de leurs attentes à leur égard. Le thème de David avec Goliath, plutôt que David contre Goliath, devrait être exploré : il n'y a pas de petites ou de grandes entreprises, il n'y a que des entrepreneurs. En outre, les grandes entreprises essaient d'apporter des solutions à l'humanité, tant dans le domaine de la santé que dans celui de l'énergie. Par conséquent, l'opposition entre le monde des affaires et celui de la philanthropie ne devrait pas exister.

### **Clara GAYMARD**

J'aime beaucoup le Maroc, d'autant plus que, en matière de solidarité familiale, nous aurions beaucoup à en apprendre. Les institutions y sont probablement moins organisées, mais les solidarités interpersonnelles et familiales y sont exceptionnelles.

### **Amina LARAKI-SLAOUI**

Il est vrai que la solidarité au Maroc est extraordinaire. Nous avons d'ailleurs pu agir grâce à la solidarité des Marocains. Cependant, les formes de solidarité évoluent, le Maroc étant en cours d'urbanisation. Or, les conditions de vie dans les villes sont difficiles, en particulier dans les grandes villes. De surcroît, la famille typique marocaine se rétrécit. Il est donc de plus en plus difficile d'être solidaire. Les familles s'épuisent et, en cas de drame, l'homme part et la femme porte toute la famille. Par conséquent, l'Etat doit prendre ses responsabilités.

### **Béatrice de DURFORT (Déléguee générale du Centre Français des Fonds et Fondations), de la salle**

Le projet de Clara Gaymard est passionnant car il répond aux problématiques très graves en France que posent le travail et la relance de l'économie. Toutefois, sa forme m'interpelle. En effet, ce que je connais des fonds de dotation ne me permet pas de comprendre de quelle manière le Fonds de dotation Raise peut émettre des reçus fiscaux.

### **Clara GAYMARD**

Nous avons obtenu l'accord de mécénat du ministère de l'Economie, grâce à la mobilisation de Bernard Cazeneuve.

**Béatrice de DURFORT**

La situation en la matière est très inégale. Dans le cadre de sa fonction de conseil et d'accompagnement, le Centre Français des Fonds et Fondations est incapable d'identifier l'argumentaire permettant d'obtenir l'accord des pouvoirs publics, ce qui est préoccupant.

**Lionel FARCY (Directeur adjoint du pôle Associations et Fondations de la Banque Neulize OBC), de la salle**

Il convient de distinguer l'intérêt général porté par le fonds de dotation et la manière dont il est alimenté. En effet, cette dernière est double, puisqu'elle comprend à la fois un investissement et un don.

## Deuxième table ronde

# Mutations de la philanthropie du don à l'investissement

---

*Ont participé à la table ronde :*

*Olivier BRAULT, Directeur général de la Fondation Bettencourt Schueller*

*Sylvain BREUZARD, Président de Norsys*

*Jean-Marie DESTREE, Délégué général adjoint de la Fondation Caritas France*

*Alexandre MARS, Fondateur et président de l'Epic Foundation.*

### **Introduction de Philippe VAYSSETTES, Président du directoire de la Banque Neulize OBC**

En tant que banquiers et citoyens, les membres de la banque Neulize OBC sont très heureux de soutenir les Assises de la Philanthropie et d'y participer, d'autant plus que leur programme très riche correspond à notre vision de la philanthropie, ainsi qu'à ses mutations parallèlement aux évolutions rapides de nos sociétés, en particulier la mondialisation et la révolution digitale. De plus, le concept de *give-back* se répand dans le monde de l'entreprise et dans celui des finances.

Si les formes de philanthropie changent, l'identité des philanthropes se trouve également modifiée. Un nombre croissant de philanthropes sont en effet des « philanthropreneurs », soit un nouveau type d'entrepreneurs s'engageant dans la philanthropie et lui appliquant des concepts adaptés issus du monde de l'entreprise privée, comme la rigueur, la recherche d'innovation, l'efficacité et la mesure de l'efficacité. Leur démarche permet d'améliorer, voire de décupler le financement de la philanthropie. Les philanthropreneurs proposent donc une nouvelle approche de l'investissement social, remplaçant le simple don, qu'il convient de revendiquer.

Afin de soutenir ce nouveau concept d'investissement social, la France a initié une mutation juridique. En 2008, a ainsi été votée une loi portant sur les fonds de dotation donnant un nouveau souffle à la philanthropie. En effet, le fonds de dotation n'entre pas en concurrence avec les formes existantes de philanthropie, les fondations par exemple, mais constitue une nouvelle modalité d'intervention pour les philanthropes. De même, l'émergence du micro-crédit s'inscrit dans le cadre de cette mutation. La banque Neulize OBC, engagée en faveur du micro-crédit depuis ses débuts, mène par exemple des initiatives communes avec l'Adie.

En outre, le financement participatif, terme français pour désigner le *crowdfunding*, crée un engouement dépassant les espérances initiales en la matière. Par conséquent, la modernisation de la philanthropie est porteuse d'espoir. Un ouvrage de Sandrine L'herminier, paru il y a quelques années, était d'ailleurs intitulé « L'espoir philanthropique ». L'espoir est d'autant plus important que les besoins croissent de façon exponentielle. C'est pourquoi, l'investissement social doit être encore plus efficace.

### **François de WITT**

Il importe pour un porteur de projet de s'appuyer sur la finance pour élargir le cercle des donateurs. En effet, lorsqu'une personne prend une initiative, elle peut d'abord s'appuyer sur son premier cercle qu'est sa famille et sur son deuxième cercle, formé par ses amis. La finance participative peut constituer un troisième cercle procurant des capitaux, qu'il s'agisse de fonds propres pour les entreprises, de prêts ou de dons.

Par ailleurs, les philanthropreneurs ont une démarche similaire à celles des entrepreneurs solidaires ; ils ont quelque chose à apporter, à développer et à donner à la société, tout en privilégiant une approche entrepreneuriale. Cette dernière représente l'essentiel de la mutation

que connaît actuellement la philanthropie. L'approche entrepreneuriale peut d'ailleurs se traduire par des dons ou des investissements.

### **Olivier BRAULT, Directeur général de la Fondation Bettencourt Schueller**

La Fondation Bettencourt-Schueller n'est pas un guichet. Elle propose de soutenir les talents et les porteurs de projets à réaliser leur rêve à travers la construction d'une relation de confiance. Pour autant, je représente davantage la philanthropie traditionnelle. En effet, nous n'utilisons pas de plateforme participative et ne faisons pas appel à la générosité publique, notre Fondation vivant de la générosité d'une unique famille. De plus, nous ne réalisons pas d'investissements, mais des dons.

Cependant, nous tentons d'intégrer dans ces modalités classiques de pratique de la philanthropie un esprit cultivant la vraie liberté. L'esprit d'entreprise n'en est donc pas éloigné. Notre liberté réside notamment dans les moyens importants qui sont mis à notre disposition, mais elle résulte aussi de notre résolution de pratiquer notre philanthropie en restant fidèles à nos valeurs. Or, ces dernières sont essentiellement des valeurs d'entrepreneur, puisque la Fondation a été créée par une famille d'entrepreneurs.

Premièrement, nos choix sont résolument humains. En effet, les personnes, non les idées, les concepts ou les systèmes, font la différence à nos yeux. L'entrepreneuriat est avant tout le fait d'entrepreneurs. Par conséquent, nous identifions avec soin des leaders, des hommes visionnaires et à la force d'engagement constante.

Deuxièmement, nous privilégions le temps long. Il nous importe davantage d'agir bien que d'agir vite. Nous sommes organisés à cette fin. En effet, la structure de notre passif nous permet de nous engager à long terme, près de 80 % de nos dons sont pluriannuels et s'étalent sur cinq, dix ou vingt ans. Nous aimons la prise de risque réfléchie, éclairée, mesurée et sécurisée. De même, nous valorisons l'esprit de consolidation, le rêve devant être suivi de sa réalisation effective. Nous aidons les entrepreneurs à identifier les problèmes se posant à la réalisation de leur projet, mais vérifions aussi que le but sera atteint.

Le montant des dons change tous les ans, mais il atteindra cinquante millions d'euros en 2015. Par ailleurs, nous soutenons des projets relevant de différents domaines comme les sciences de la vie et les arts, ainsi que des projets pouvant contribuer à l'émergence d'une société plus inclusive. Notre action est déterminée par notre posture fondamentalement bienveillante et engagée.

Les structures, étroitement accompagnées et soutenues, ne risquent cependant pas de perdre leur indépendance, puisque nous dialoguons très librement avec elles. Il pourrait arriver que nous prenions une place trop importante dans leur tableau de financement, mais nous sommes vigilants sur le sujet. Nous savons apprécier de telles situations, ainsi que la présence de relais économiques, et associer nos engagements à des objectifs dans le cadre de la mise en œuvre de notre soutien. Nous faisons également preuve d'écoute et de confiance.

En revanche, nous ne communiquons que peu sur notre action, ma participation aux Assises de la Philanthropie constituant une exception. Lorsque nous communiquons, nous le faisons toujours pour promouvoir la valeur des projets que nous soutenons et la qualité des personnes qui les portent.

Par ailleurs, je suis particulièrement fier du Centre de recherche interdisciplinaire. Il y a douze ans, François Taddéi a gagné un prix scientifique que nous décernons. Nous l'avons rencontré à cette occasion. Par la suite, nous avons collaboré sur plusieurs projets. Depuis douze ans, nous soutenons donc un homme devenu une sommité mondiale en matière de science de l'éducation. Stephen H. Friend lui rend d'ailleurs régulièrement visite.

François Taddéi a développé le Centre de recherche interdisciplinaire à Paris, centre de formation initié par la création d'une école doctorale sélective, anglophone et résolument interdisciplinaire. 60 % des étudiants y sont étrangers et y suivent leur formation par la recherche. Le Centre de recherche interdisciplinaire comprend aussi un centre de recherche, puisque l'éducation y est considérée non comme la transmission d'un savoir constitué, mais comme un environnement dans lequel les étudiants peuvent proposer et élaborer ensemble leur propre vision.



Enfin, le Centre de recherche interdisciplinaire compte une plate-forme d'innovation valorisant la création de start-up et d'associations. Il est un laboratoire de réflexion sur l'enseignement et la pratique de la recherche aujourd'hui, s'inscrivant dans un milieu anglophone, mondialisé, numérique, connecté, collectif et interdisciplinaire. Par conséquent, il exerce quasiment une fonction de R&D élaborée pour le bien commun.

### **François de WITT**

Vous revendiquez le caractère solidaire de votre action. Qu'en attendez-vous ?

### **Olivier BRAULT**

L'action en faveur de la solidarité est l'axe le plus important de notre engagement, même s'il a été développé après les autres. La Fondation a d'abord été fondée dans les domaines des sciences et de la recherche scientifique, puis des arts et de la culture. Quoi qu'il en soit, notre vision est la même dans chacun de ces trois domaines, puisqu'elle consiste à soutenir des talents. L'Homme dispose d'une puissance de créativité fantastique, qui s'exprime particulièrement chez les chercheurs et les créateurs, mais aussi dans la vie en général. Il serait conséquemment regrettable que notre société se prive des talents de personnes qui ne seraient pas nées dans les milieux adéquats.

C'est pourquoi, nous pratiquons un accompagnement positif et bienveillant de ces dernières, de la même manière que nous soutenons les chercheurs et les créateurs. Nous identifions des personnes formidables portant des projets visant à aider d'autres personnes à se réaliser à travers la maîtrise des apprentissages, l'acquisition d'autonomie ou le développement de leur talent, ou souhaitant agir en faveur du vivre ensemble et du lien social.

### **Frédéric CAZENAVE**

La philanthropie est selon vous le laboratoire du bien commun. L'Etat prend-il le relais de vos initiatives et le doit-il ?

### **Olivier BRAULT**

Le poids considérable de la puissance publique, ainsi que l'intérêt du secteur privé pour autrui et pour le bien commun, constituent la marque française, longtemps tenue à l'écart en matière de philanthropie. Il existe un accord implicite entre la puissance publique et les philanthropes, selon lequel l'engagement privé philanthropique est encouragé pour peu qu'il adopte une posture non endossée par la puissance publique et complémentaire de son action. Lorsqu'une solution de valeur est établie, l'Etat prend alors le relais de l'action privée. Par conséquent, la philanthropie ne remplace pas les politiques publiques.

En France, il est possible d'identifier de nombreuses actions d'abord apparues dans l'univers de la philanthropie et dont la puissance publique s'est ensuite emparée, en particulier les actions en matière d'aide aux personnes handicapées, de soins à domicile, de lutte contre la douleur ou d'accompagnement de la fin de vie. L'Etat les a ensuite dotées de la puissance des financements publics et collectifs.

Toutefois, la situation est en cours d'évolution, la rigidité de l'Etat modifiant sa capacité de relais. L'Etat n'est pas mort et dispose de ressources, mais se créent des opportunités de redéfinition de l'articulation des rôles respectifs des sphères publique et privée au service du bien commun. L'accès à des ressources nouvelles est mis en question, tandis que de nouvelles formes d'intervention s'inventent.

### **François de WITT**

Pourquoi la Fondation Caritas a-t-elle été créée ?

### **Jean-Marie DESTREE, Délégué général adjoint de la Fondation Caritas France**

La Fondation Caritas est issue de l'association du Secours catholique, branche française de Caritas. A l'occasion de son 60<sup>ème</sup> anniversaire en 2006, l'Association a mené une réflexion sur la manière de poursuivre son engagement fort et durable en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Les équipes de recherche de fonds du Secours catholique ont alors rencontré plusieurs grands donateurs. L'un d'entre eux, Louis-Marie Pasquier, patron de l'entreprise

éponyme, a expliqué qu'il souscrivait aux finalités de l'Association et en partageait les valeurs, mais qu'il ne pouvait désormais plus se satisfaire de faire la charité par délégation.

Par conséquent, le comité de direction a poussé l'Association à créer un nouvel outil. Une fondation abritante pourrait représenter une première réponse aux philanthropes souhaitant donner généreusement dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion en France et dans le monde tout en étant demandeur d'un accompagnement leur permettant de s'investir davantage.

Si nous avons pris cette initiative avant l'adoption de la loi TEPA, elle a toutefois contribué à accélérer la collecte de fonds. La décision politique à l'origine de la création de la Fondation Caritas a été portée par une association ouverte dirigée par Pierre Levené et présidée par François Soulage, qui ont accepté d'évoluer et de mettre en œuvre de nouvelles idées. Bien que la Fondation Caritas existe depuis seulement cinq ans, plusieurs éléments semblent caractéristiques de sa création.

Premièrement, elle relève d'un changement de paradigme. En tant qu'opérateurs de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, nous avons réalisé qu'il n'était pas possible de collecter des fonds auprès de philanthropes et d'agir à leur place. Lors de la création de la Fondation, nous nous sommes demandé s'il était pertinent de demander aux fondateurs de financer particulièrement les projets de l'association du Secours catholique. Or, les contraindre à concentrer leurs financements sur ces derniers aurait menacé de stériliser notre modèle.

Par conséquent, nous avons quitté la logique de propriétaire au profit de la logique d'*open source*. Parmi la soixantaine de fondations que nous accompagnons désormais, entre trente-cinq et quarante sont des fondations familiales et nous recevons une vingtaine de demandes de création par an. Nous avons choisi de les encourager à réaliser leurs propres projets dans le champ de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, considérant que les fondateurs ont une vision et des compétences. Nous mettons à leur service nos réseaux et nos compétences, l'intérêt général et la lutte contre la pauvreté et l'exclusion primant sur le développement de notre structure.

Par exemple, Alain de Mendonça, patron du groupe Karavel-Promovacances, souhaitait offrir à des personnes n'ayant pas la chance de pouvoir partir en vacances l'opportunité de le faire. Or, lors de la première réunion en sa présence, nous lui avons affirmé que nous ne pouvions pas affréter des charters de personnes pauvres. Il n'est en effet pas simple pour des personnes en très grande précarité de passer une semaine dans un univers totalement différent.

De plus, Alain de Mendonça ambitionnait de faire partir 500 personnes dans un premier temps, puis mille personnes lors de la deuxième année. Conséquemment, nous lui avons expliqué que ce n'était pas réalisable. Un processus de partage d'expérience et de construction d'une confiance mutuelle s'est engagé et a finalement permis d'offrir des vacances à environ 500 personnes en trois ans. Les associations des Petits frères des pauvres et du Secours populaire ont fourni à la fois les bénévoles et les bénéficiaires du projet. Quoi qu'il en soit, l'enjeu de notre Fondation est de faire en sorte que la finalité sociale prime systématiquement.

Deuxièmement, nous faisons émerger une nouvelle génération de *middle* philanthropie, les personnes faisant appel à nous n'étant ni connues ou ni propriétaires de grandes fortunes. Néanmoins, l'engagement philanthropique n'est jamais le fruit du hasard ; il résulte souvent de la volonté de rendre un bienfait dont nous avons bénéficié ou du souhait d'agir après un drame familial. Par conséquent, nous avons accueilli ces personnes en mobilisant des standards moins élevés que les standards habituels de la profession et en leur proposant de s'engager sur des durées plus courtes. Actuellement, les fondations que nous accompagnons financent des projets à hauteur de 23 millions d'euros, soit autant que la Fondation Caritas. Nous faisons émerger des générosités qui étaient jusqu'à présent situées en dehors du radar traditionnel de la philanthropie.

### **Frédéric CAZENAVE**

Comment parvenez-vous à articuler l'ensemble des fondations que vous accompagnez ? Par ailleurs, qu'est-ce que la *middle* philanthropie ?

**Jean-Marie DESTREE**

Nous avons accepté de créer des fondations à partir d'un engagement de 60 000 euros sur trois ans, soit un engagement moindre par rapport aux standards du marché s'élevant entre 150 000 et 200 000 euros. Cependant, une personne donnant 20 000, 30 000 ou 80 000 euros par an est aussi philanthrope. Notre métier consiste à conseiller les personnes en matière de gestion philanthropique et de créer autour de nous une communauté vertueuse souhaitant se rencontrer et échanger. A ce titre, nous fournissons un effort considérable d'animation, d'autant plus que les personnes ont besoin d'une philanthropie incarnée. Elles souhaitent rencontrer d'autres philanthropes et travailler en partenariat. Notre mission réside dans l'accompagnement bienveillant que nous leur proposons.

**Frédéric CAZENAVE**

La société d'informatique Norsys a été créée vingt ans auparavant. Elle emploie 400 personnes et réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de trente millions d'euros. La création de la Fondation Norsys vous a paru naturelle.

**Sylvain BREUZARD, Président de Norsys**

J'ai passé dix ans à essayer de convaincre le monde patronal qu'il était possible de développer une entreprise en articulant systématiquement la stratégie et les finalités économiques, humaines, sociales et sociétales. J'en ai la conviction profonde, puisque c'est la société civile qui fait évoluer les choses, casse les règles et innove, qu'il s'agisse d'associations, d'ONG ou de fondations.

Dans l'environnement, chacun sait que la planète est dérégulée et que nous devons en payer les conséquences, notamment sur le plan humain. Heureusement, depuis plus de trente ans, la société civile s'est emparée du sujet. Parallèlement, le monde économique et les entreprises s'y intéressent aussi.

En revanche, sur le plan social, rien ne se passe. Personne ne s'occupe des jeunes décrocheurs ou des discriminations. En la matière, les ONG et les fondations d'entreprises peuvent agir et jouer un rôle fondamental. Toutefois, l'entreprise doit avoir des pratiques managériales cohérentes avec les préconisations de sa fondation. Cette dernière doit être partie prenante de l'entreprise, notamment à travers la participation des salariés au conseil d'administration et au bureau. Des procédures démocratiques doivent également être mises en place.

Par conséquent, une fondation d'entreprise contribue à élever nos exigences en matière de management.

**François de WITT**

Possédez-vous l'intégralité du capital de votre entreprise ?

**Sylvain BREUZARD**

Je possède 95 % de Norsys, tandis que les salariés en possèdent 5 %.

**François de WITT**

Comment utilisez-vous vos bénéfices ?

**Sylvain BREUZARD**

Je les investis. Je remercie l'Etat de pouvoir investir de l'argent dans d'autres domaines grâce à un procédé de défiscalisation.

**François de WITT**

Consacrez-vous à votre fondation d'entreprise 5 % des bénéfices avant impôt et quelle somme cette part représente-t-elle ?

**Sylvain BREUZARD**

Oui, soit entre 120 000 et 150 000 euros par an.

Par ailleurs, les projets menés doivent être parties prenantes de l'Entreprise. Les salariés peuvent d'ailleurs s'en emparer. Par exemple, au sein de Norsys et à partir de l'année 2006, nous avons commencé à travailler sur les problématiques environnementales, notamment la réalisation des bilans carbone. Des projets liés à ces problématiques ont alors été proposés à la Fondation. De même, notre engagement en faveur de la lutte contre les discriminations en 2005 a donné lieu à la conduite de projets dans ce domaine dans le cadre de la Fondation.

Des liens s'établissent naturellement entre l'activité de l'Entreprise et celle de la Fondation. Ils sont d'autant plus importants que le manque de sens de la vie professionnelle vécue au sein l'entreprise est aujourd'hui mis en exergue.

**François de WITT**

L'argent que vous investissez dans la Fondation sert-il à financer des projets que vous conduisez vous-mêmes ou des projets réalisés par d'autres structures ?

**Sylvain BREUZARD**

95 % des fonds servent à monter et à réaliser des projets. Par exemple, la filiale de Norsys au Maroc collabore avec une ONG pour mener à bien un projet de création de TPE en agro-technologie. Sept salariés de Norsys issus du monde agricole travaillent sur le projet.

En France, des personnes sans qualification et âgées de quarante à cinquante ans n'ont jamais eu d'entretien d'embauche. J'ai pris conscience que leur apprendre à répondre à l'appel téléphonique d'un potentiel employeur représente déjà beaucoup. Des moyens financiers et humains sont consacrés à l'organisation de journées au cours desquelles ces personnes sont accueillies et accompagnées.

**Frédéric CAZENAVE**

Dans quelle mesure les salariés de Norsys s'impliquent-ils dans la Fondation ?

**Sylvain BREUZARD**

Les projets sont présentés et validés par un vote. Il est intéressant de mettre en œuvre les principes démocratiques car l'adoption d'un projet auquel je n'étais pas favorable représente un exercice personnel enrichissant.

Tous les salariés participent *via* leur vote à la remise de quelques trophées, seule occasion dans le cadre de laquelle nous remettons de l'argent aux gagnants. Cependant, seuls 15 % des salariés s'impliquent dans la Fondation plusieurs jours par an.

**Frédéric CAZENAVE**

L'existence de la Fondation contribue à la motivation de vos salariés et permet de les fidéliser.

**Sylvain BREUZARD**

En termes de performance globale, les projets menés par la Fondation peuvent en effet avoir des conséquences. Toutefois, Norsys ne conclura jamais d'affaire en lien avec la Fondation. En revanche, cette dernière peut donner du sens à la vie professionnelle des salariés, ce qui les fidélise. Par exemple, le recrutement est toujours difficile dans le domaine de l'informatique. Or, la Fondation permet de valoriser l'Entreprise. Son impact économique pourrait donc presque être calculé.

**François de WITT**

Vous ne pourriez pas mener une telle démarche si vous n'étiez pas propriétaire de votre entreprise ou si votre Entreprise était cotée en bourse.

**Frédéric CAZENAVE**

Pourquoi avez-vous choisi de créer une fondation plutôt que de faire du mécénat d'entreprise ?

**Sylvain BREUZARD**

Une fondation a un objectif précis. La nôtre vise ainsi à favoriser l'accès à la connaissance. De plus, une fondation bénéficie d'une organisation structurée, d'un conseil d'administration et d'un bureau. Elle dispose d'un budget que je fais contrôler par un expert-comptable. Grâce à son caractère structuré, la fondation a le mérite d'être transparente. Dans un contexte où 90 % des jeunes expriment leur scepticisme à l'égard du monde de l'entreprise, il est fondamental que l'entreprise témoigne de sa transparence et de son authenticité. Les PME ont d'ailleurs davantage de marge de manœuvre en la matière.

**Frédéric CAZENAVE**

Que pensez-vous des « fonds d'impact » ?

**Jean-Marie DESTREE**

L'association du Secours catholique a doté la Fondation de cinq millions d'euros lors de sa création. Désormais, nous gérons une vingtaine de millions d'euros, soit une somme modeste. Il y a cinq ans, un gestionnaire de Rockefeller avait expliqué qu'il existait une muraille de Chine dans le monde des fondations entre celles qui distribuent l'argent et celles qui investissent. Conséquemment, la création de passerelles entre les deux côtés constitue un enjeu déterminant.

Pour notre part, nous nous sommes rendus en Angleterre à l'initiative de notre trésorier, afin d'y prendre connaissance des actions menées en matière de logement très social ou de micro-crédit. A la fin de l'année 2014, notre conseil d'administration a accepté de consacrer de 5 à 7 % de nos fonds communs à des investissements d'impact. Nous possédons d'ores et déjà des parts de sociétés très sociales, ainsi que des souscriptions dans des fonds de micro-crédit.

Nous pensons que nous devons progresser en matière d'investissements d'impact. Certes, la performance financière permet de distribuer des fonds, mais de nouveaux outils doivent être développés. Investir dans une société foncière construisant du logement très social constitue un investissement aussi satisfaisant qu'un placement dans un fonds de capitalisation.

**François de WITT**

Quels principes président à la gestion de vos actifs ?

**Olivier BRAULT**

Nos principes de gestion restent traditionnels, mais nous nous intéressons aux investissements d'impact. Notre Fondation comprend une équipe gérant les ressources et les investissements et une équipe chargée de la distribution. Or, l'équipe s'occupant des investissements ne cherche pas une rentabilité maximale, mais à créer les conditions favorables à une action durable de la Fondation. Toutefois, j'aimerais que les deux équipes se rapprochent.

Quoi qu'il en soit, nous restons attentifs aux évolutions. Nous serons d'ailleurs prochainement prêts à effectuer quelques tentatives symboliques, afin de ne pas rester en dehors du mouvement.

**Frédéric CAZENAVE**

Alexandre Mars, vous avez vendu plusieurs *start-up*, dont une à Blackberry et une autre à Publicis. Plutôt que de donner de l'argent à une fondation, vous avez décidé de créer votre propre structure philanthropique.

**Alexandre MARS, Fondateur et président de l'Epic Foundation**

Je suis français. Bien que j'habite à New York, j'aime profondément la France qui dispose de tant de connaissances et de compétences. De nombreuses personnes présentes aujourd'hui développent d'ailleurs des projets extraordinaires et pourraient se trouver à ma place sur la scène. Les Américains sont très positifs et savent être fiers d'eux, pensant qu'ils créent le monde.

Les Français devraient apprendre à cultiver leur fierté : nous menons des projets extraordinaires et il importe de le faire savoir.

L'Epic Foundation est une *start-up* philanthropique, ce qui peut étonner, l'idée de *start-up* étant souvent associée à celle du risque. Cependant, j'ai élaboré le projet de la même manière que mes cinq précédentes entreprises. J'ai réalisé une étude de marché, afin de le faire aboutir en contournant les potentiels obstacles et échecs. Pour autant, l'Epic Foundation est une entreprise se voulant à but non lucratif. Auparavant, dès que je créais une entreprise, je me demandais immédiatement à qui j'allais pouvoir la vendre.

Grâce à ma mère, j'ai toujours été sensible aux inégalités, même étant enfant. Je me suis rapidement rendu compte que sans les moyens nécessaires il est impossible de changer le monde. A l'âge de quinze ans, j'avais déjà envie de changer le monde. J'ai donc commencé à travailler à 17 ans. J'ai eu la chance de pouvoir m'appuyer sur Internet au bon moment.

Il y a cinq ans, j'ai décidé qu'il était temps de réaliser l'ambition qui est la mienne depuis mon enfance. J'ai alors frappé à différentes portes qui se sont ouvertes assez facilement en raison de mon CV, notamment celles de la Fondation Gates et de la Fondation Google. J'ai également rencontré des personnes en France que j'ai interrogées et dont j'ai essayé d'apprendre le plus possible.

J'ai vendu ma dernière entreprise il y a 18 mois, puis j'ai voyagé à travers le monde avec ma femme et mes enfants. Dans chaque pays et chaque ville que nous avons visités, le Pérou, la Thaïlande, la Russie, nous avons rencontré des philanthropes, des membres de gouvernements et des ONG. Nous les avons interrogés sur les modalités de la philanthropie dans leur pays et sur les modifications qu'il conviendrait de leur apporter. Cependant, mon étude de marche a duré quatre ans au total. En effet, je n'aime pas l'échec de façon générale, mais je souhaitais m'en préserver *a fortiori* sur ce sujet.

J'ai rencontré de nombreuses personnes extraordinaires. 80 % d'entre elles affirment qu'elles aimeraient faire davantage, mais que cela leur est difficile par manque de confiance, par manque de temps et par manque de connaissance. De plus, dans notre vie quotidienne, familiale ou professionnelle, nous détestons ne pas avoir le choix. Lorsque nous avons fait un choix, nous apprécions de pouvoir en suivre les conséquences et de l'expérimenter par nous-mêmes. Quel que soit le sujet, nous suivons toujours le même schéma.

Or, dans le monde de la philanthropie, les outils permettant de faire un choix et d'en surveiller les effets n'existent pas. Par conséquent, l'Epic Foundation vise à les développer et à créer des passerelles entre les nouvelles générations de donateurs et les projets existants. Les individus ou les entreprises désirant agir davantage le peuvent. Quant aux projets, ils concernent l'enfance, l'éducation, la santé, l'accès au premier emploi, etc. et sont mis en œuvre dans six régions du monde : en Europe de l'Ouest, notamment en France, aux Etats-Unis, au Brésil, en Afrique de l'Est, en Inde et en Asie du Sud-Est.

### **François de WITT**

Le projet est ambitieux, mais de quels moyens disposez-vous pour le mettre en œuvre ?

### **Alexandre MARS**

Nous devons être ambitieux. Nous utilisons trois passerelles. Premièrement, je passe beaucoup de temps à interroger des experts de la philanthropie. Je ne vise pas à révolutionner la philanthropie, mais en tant qu'entrepreneur je souhaite mutualiser les énergies. Au cours de mes voyages, j'ai conclu des partenariats dans le cadre desquels, chaque début d'année, les personnes nous font part de leurs deux, trois ou cinq projets préférés. Depuis deux mois, 1 400 organisations se trouvant dans 85 pays ont été citées et seront intégrées dans notre processus. Nous n'avons pas lancé d'appel à projet et nous n'avons pas non plus encore communiqué sur notre Fondation. Nous souhaitons porter uniquement des projets très qualifiés.

Cependant, nous n'en sélectionnerons que vingt, la procédure de sélection devant s'achever au mois de juillet. En effet, si nous sollicitons les entreprises souhaitant agir davantage en leur proposant de choisir parmi 500 projets, elles n'auront pas le temps de choisir. En quatre mois, de septembre à décembre, nous rendrons visite à quatre types d'acteurs. Premièrement, nous proposerons à des entrepreneurs de participer à des fonds d'une durée de trois ans en privilégiant une relation de confiance. Deuxièmement, nous solliciterons les voix, à savoir les

artistes, les footballeurs, les chanteurs, les acteurs, qui disposent d'un accès au grand public et qui peuvent aussi diffuser des messages positifs. Troisièmement, nous nous adresserons aux entreprises, particulièrement importantes, puisque le secteur privé peut agir de façon notable, particulièrement à travers l'innovation. De même, sans le secteur public, nous ne parviendrons à rien. C'est pourquoi, quatrième, nous interpellons le législateur dont nous avons besoin.

En outre, aux Etats-Unis, un nombre croissant d'entreprises effectuent le « 1-1-1 », notamment à la demande des nouvelles générations d'employés : 1 % des revenus de l'entreprise est dédié à la philanthropie, 1 % du temps des employés doit également y être consacré, soit deux jours par an, de même que 1 % du capital de l'entreprise. Pour des sociétés comme Facebook ou Twitter, 1 % de leur capital représente entre cinquante et cent millions de dollars. Des fonds de dotation intéressants peuvent ainsi être créés. Des initiatives extraordinaires sont donc prises autour du monde.

Par ailleurs, tout ce que nous proposons est gratuit. Nous n'avons pas de modèle économique et nous ne cherchons pas à réaliser des bénéfices. Je n'ai pas honte d'avoir préalablement gagné de l'argent. J'ai travaillé dur à cette fin et de manière à pouvoir désormais utiliser un modèle pur. La Fondation générant des coûts de fonctionnement, j'ai décidé de les supporter à hauteur de deux millions de dollars par an.

En France, bien qu'une entreprise ne puisse prétendre qu'à une réduction fiscale maximale de 0,6 % pour donation philanthropique, l'entreprise Caudalie a décidé de donner 1 % de son chiffre d'affaires à la Fondation Epic, afin d'investir dans des projets concernant les jeunes filles.

En Inde, une loi vient d'être adoptée, rendant obligatoire le versement de 2 % des bénéfices de toute entreprise réalisant plus de 90 millions de dollars de bénéfices par an. Ce type d'initiative pénètre un nombre croissant de cultures.

En outre, j'ai passé beaucoup de temps avec nos députés en France et aux Etats-Unis, mais aussi avec des maires et des membres de gouvernement. Nous les informerons des innovations en cours de réalisation dans le monde, même si les effets législatifs de notre action doivent attendre cinq à dix ans pour émerger.

Deuxièmement, nous mettrons en œuvre un système de suivi. Nous avons déjà l'habitude de suivre ce que nous faisons. Nous ne remettons pas en cause le suivi *via* une brochure annuelle comprenant quelques photos illustrant les actions menées. Cependant, nous souhaitons être plus proches des organisations mettant en œuvre les projets et de savoir ce qui s'est passé. C'est pourquoi, nous avons développé des plateformes permettant de suivre directement l'avancée du projet financé. Si toutes les actions ne sont pas traçables, de plus en plus de données sont accessibles.

Troisièmement, nous favoriserons l'expérience : lorsque vous donnez, vous devez visiter le lieu dans lequel votre argent est investi, en France ou dans une favela de Rio. Nous souhaitons pousser les donateurs à aller passer du temps dans les organisations qu'ils soutiennent financièrement. Pour les personnes ne pouvant pas se déplacer, nous enverrons des journalistes filmer les avancées des projets. Elles pourront alors partager les quelques minutes de film avec leurs proches et être fières de ce qu'elles font.

Nous ne réalisons rien de révolutionnaire, mais nous essayons de garder le meilleur des outils imaginables et potentiels, afin de les développer. Nous poussons chacun et toutes les générations à faire davantage de façon transparente et gratuitement.

### **Frédéric CAZENAVE**

Quel est votre objectif en termes de levée de fond ?

### **Alexandre MARS**

Je l'ignore. Je souhaite seulement lever un multiple de la somme que j'ai moi-même investie. Nous disposons d'ores et déjà de fonds suffisants. Il sera difficile d'en lever davantage, mais nous le ferons. L'enjeu le plus important réside davantage dans le partage des innovations que nous avons identifiées. Cependant, je crois en le public et en le secteur public : même si nous parvenons à lever cinquante millions de dollars, la somme restera négligeable en comparaison des capacités du secteur public. Notre objectif est d'agir de façon satisfaisante. La Fondation Epic existe depuis deux ans, mais la mise en œuvre du projet n'en est qu'à sa première année.

**Frédéric CAZENAVE à Catherine MONNIER (directrice générale du Fonds Adie), dans la salle**

Lors des premières Assises de la Philanthropie en 2009, Maria Nowak a créé le Fonds Adie. Quel en est le bilan ?

**Catherine MONNIER, de la salle**

Le Fonds Adie vient de fêter ses six ans. L'association Adie agit en France pour accompagner des personnes en situation de précarité économique, chômeurs ou travailleurs pauvres, dans le retour à l'emploi *via* la création de leur propre activité. Des micro-crédits leur sont par exemple offerts.

L'Adie progresse très vite, de 12 à 13 % par an depuis trois ans. Or, les subventions publiques ne peuvent permettre de financer sa croissance. Le Fonds Adie a été créé dans un contexte similaire. Il nous a donc été nécessaire de solliciter des fonds privés, alors que nous n'avions ni le savoir-faire, ni la culture, ni l'habitude de chercher de tels fonds. C'est pourquoi, nous avons créé une structure devant se développer autour des dotations et de la motivation de donateurs ou philanthropes.

Le Fonds s'est développé en recrutant des donateurs essentiellement parmi les particuliers, 96 à 97 % des dons perçus par le Fonds émanant directement de particuliers. Notre démarche est très structurée malgré des moyens extrêmement réduits. Cependant, nous bénéficions de deux atouts majeurs.

Premièrement, nous nous sommes appuyés sur les réussites de l'association Adie, afin de démontrer aux donateurs potentiels le bien-fondé de notre démarche. L'Association permet de créer plus de 210 emplois par semaine, tandis que le taux d'insertion des porteurs de projet atteint 84 % trois à cinq ans après la fin de leur micro-crédit. Deuxièmement, la loi TEPA nous a permis dès l'année 2011 de collecter des dons donnant lieu à une réduction de l'impôt sur la fortune (ISF).

Alors que des fonds de dotation créés suite à l'adoption de la loi en 2008 ne sont que des coquilles vides, nous avons progressé pour notre part, ayant dépassé le seuil symbolique du million d'euros de collecte. Nous avons reversé près de 900 000 euros à l'Adie en 2014. A ce titre, nous sommes devenus le premier financeur privé de l'Association. Pour autant, nous n'en sommes qu'à nos débuts.

**Frédéric CAZENAVE**

Vous avez besoin de collecter encore davantage. Comment financerez-vous le changement d'échelle ?

**Catherine MONNIER, de la salle**

Le changement d'échelle représente l'enjeu le plus important auquel nous ferons face au cours des années à venir. Un long chemin doit donc encore être parcouru. Nous lançons actuellement une nouvelle activité de philanthropie à travers le plan « Mécène Adie pour l'emploi », dans le cadre duquel nous proposons à des philanthropes avertis et exigeants de nous accompagner dans le financement de trois fonds. Ces derniers sont consacrés à trois problématiques auxquelles est confrontée l'Association dans ses activités opérationnelles.

Le premier fonds concerne l'entrepreneuriat des jeunes. Dans certains quartiers, le taux de chômage des jeunes dépasse 40 %. Nous sommes convaincus qu'une telle situation constitue une poudrière que nous ne pouvons laisser perdurer. Permettre aux jeunes de créer leur propre emploi représente une solution. En la matière, l'Adie dispose d'ores et déjà de projets efficaces dont elle souhaite accélérer la mise en œuvre. Ils proposent un accompagnement à la création d'entreprise avant, pendant et après ou le financement de prêts d'honneur destinés aux jeunes ne possédant aucuns fonds propres. Au cours des trois années à venir, nous espérons lever deux millions d'euros.

Le deuxième fonds est consacré à l'entrepreneuriat des femmes. Ces dernières sont déjà prises en charge par l'Adie, puisqu'elles représentent 42 % des micro-entrepreneurs accompagnés. Toutefois, elles ont des besoins spécifiques liés à une forme particulière de la théorie du genre voulant que les entrepreneurs soient des hommes, non des femmes. Or, aucun



gène n'empêche les femmes de créer leur propre activité. C'est d'ailleurs parfois leur seule solution de retour à l'emploi lorsqu'elles sont mères célibataires.

Le troisième fonds, intitulé « Adie, micro-franchise solidaire », vise à développer des outils clés en mains de création d'entreprises. Par conséquent, nos ambitions en termes de développement et de collecte sont considérables. Cependant, les dons constituent des investissements socialement responsables pour l'avenir de la société française.

### **François de WITT**

Le 11 janvier, une initiative fédératrice a été lancée par le Centre français des fonds et fondations.

### **Francis CHARHON (président du Centre Français des Fonds et Fondations), de la salle**

Dans le cadre des tables rondes, différents sujets ont été évoqués, comme la croyance en l'investissement humain, les effets de levier et différents paris sur l'avenir. Pour notre part, après les événements du début du mois de janvier, nous avons décidé de nous associer avec plusieurs fondations dans un système ouvert pour créer le Fonds du 11 janvier. Il a jusqu'à présent été alimenté par des fonds provenant notamment de la Fondation Daniel & Nina Carasso, de la Fondation Caritas et de la Fondation de France.

Nous ambitionnons de rassembler les fondations et de réunir cinq millions d'euros par an pendant cinq ans. Nous disposons d'ores et déjà de 700 000 euros. Le Fonds réalisera des investissements afin de favoriser le mieux vivre ensemble et de mener des formations d'analyse critique de diverses situations, notamment le fait religieux. En nous réunissant, nous souhaitons activer un levier pour défendre une cause dépassant les intérêts particuliers et créer l'avenir de notre pays se trouvant actuellement dans une situation de crise profonde.

Par conséquent, les personnes ayant la possibilité d'intervenir et de mener une action doivent s'unir. Nous avons déjà reçu une dizaine de projets. Il nous faut désormais trouver de nouveaux fondateurs, le Fonds étant ouvert à tout investisseur, et trouver de nouveaux projets originaux. L'effort collectif fourni devrait permettre de sélectionner des projets conformes à nos attentes et générateurs de progrès social.

Le Fonds étant en phase de création, son site Internet ne sera ouvert que dans quelques semaines. Néanmoins, des informations sont d'ores et déjà disponibles sur le site du Centre français des fonds et fondations et sur les sites des différentes parties prenantes. En 2014, lors des « Rencontres Philanthropiques », nous avons déjà évoqué la possibilité de créer des partenariats, l'argent étant rare aujourd'hui. Il serait donc formidable de le partager, afin d'amplifier notre capacité à agir.

### **De la salle**

Je conduis une étude comparative des fondations d'entreprises en France et au Danemark. Je m'interroge sur le rôle de l'Etat : s'il ne peut plus prendre le relais des philanthropes dans des projets favorables à l'intérêt général et dont l'efficacité est reconnue, quel sera son rôle à l'avenir ?

### **Olivier BRAULT**

Je l'ignore.

L'inertie est une force. Or, l'inertie de l'Etat est assez importante. Son rôle ne disparaîtra pas subitement, bien qu'il soit sérieusement remis en cause actuellement. En effet, toutes les catégories traditionnelles explosent sans distinction : l'Etat, le secteur privé, les associations, l'investissement, le don, etc. Nous inventons des mots, philanthrepreneurs par exemple, révélant non le flou de notre pensée mais une réalité émergeant au-delà des catégories usuelles.

En France, les difficultés de l'Etat constituent une chance pour renouveler les alliances. Les Assises de la Philanthropie, dans le cadre desquelles sont présentes plusieurs centaines de personnes, illustrent l'envie de ces dernières de donner davantage et d'abattre les obstacles pour aller plus loin.

**François de WITT**

Un atelier aura lieu ultérieurement et portera sur les titres à impact social. Or, ces derniers visent à diminuer les dépenses publiques, l'Etat accordant un bonus proportionnel au montant économisé aux personnes ayant financé la réduction de ses dépenses. En Angleterre, l'Etat récupérera probablement les initiatives prises par le secteur privé dès lors qu'il aura réduit ses propres dépenses.

**Sylvain BREUZARD**

L'Etat doit avant tout se charger de la masse. A cette fin, il met en place des dispositifs à destination de quasiment tous les citoyens.

Pour ma part, je m'intéresse aux jeunes décrocheurs. Il y a quatre ans, j'ai d'ailleurs créé un Réseau Etincelle qui leur est dédié. Afin de répondre au manque de professionnels à faible qualification en France, l'Etat met en place des formations à destination des jeunes. Or, ces derniers n'ont pas envie d'exercer les métiers concernés. C'est pourquoi, de nombreux sujets, en particulier sociaux, doivent être traités de manière individuelle. A ce titre, la complémentarité entre les secteurs public et privé est essentielle. En effet, seules les ONG et les fondations peuvent travailler sur les individus et compléter la démarche étatique de masse. A l'avenir, il conviendrait que les dispositifs étatiques parviennent à agir davantage sur les individus.

**De la salle**

Je rédige un mémoire de recherche sur la philanthropie et ses liens avec l'entreprise. L'évaluation en matière de philanthropie est-elle inconcevable ?

**Olivier BRAULT**

L'évaluation est nécessaire. Nous tentons d'ailleurs de l'appliquer à trois domaines : notre propre manière de travailler, qui ne doit être figée ; la bonne exécution des conventions que nous passons, celles-ci étant généralement assorties d'objectifs particuliers ; et enfin, leur impact, plus complexe à apprécier.

En outre, il existe de nombreuses écoles en matière d'évaluation. Je ne suis par exemple pas à l'aise avec le concept de SROI (*social return of investment*) consistant à tout traduire en euros. En effet, je doute qu'il nous aide concrètement à faire les choix nécessaires.

Quoi qu'il en soit, des progrès doivent certainement être réalisés dans le domaine de l'évaluation. Ce dernier représente un champ de développement considérable. Pour notre part, nous tentons de réaliser des études d'impact sociales de nos projets les plus importants.

**Sylvain BREUZARD**

Au sein de la Fondation Norsys, nous tentons d'évaluer l'impact de nos projets sur les court, moyen et long termes, ainsi qu'aux niveaux économique, social et environnemental. Nous n'y parvenons ni facilement ni rapidement, mais notre démarche en la matière est dynamisante.

## Atelier n°1

# Les entraves à la politique d'investissement des fondations françaises

---

*Ont participé à cet atelier :*

*Béatrice de DURFORT, Déléguée générale du Centre Français des Fonds et Fondations*

*Lionel FARCY, Directeur adjoint du pôle Associations et Fondations de la Banque Neuflyze OBC*

*Alexandre LENGERAU, Directeur général Amadeis*

### **Frédéric CAZENAVE**

Comment s'élabore la politique d'investissement d'une fondation ?

### **Lionel FARCY, Directeur adjoint du pôle Associations et Fondations de la Banque Neuflyze OBC**

Mon propos se concentrera sur les fondations pérennes, les problématiques étant différentes pour les fondations non pérennes. La politique d'investissement se fonde sur trois critères. Le passif de la fondation est le premier élément à prendre en compte, à savoir ses contraintes budgétaires et ses engagements. La gestion d'une fondation s'effectue donc sous contrainte de passif. Globalement, ce dernier représente son budget. L'érosion monétaire est le deuxième élément déterminant. Elle doit être corrigée *a minima*. L'espérance de résultat du conseil d'administration constitue un troisième élément : est-elle trop ambitieuse ou non ?

En outre, la question du risque se pose également. Le risque s'apprécie selon plusieurs critères : la volatilité des cours et la perte maximale que la fondation peut assumer. La prise en compte de l'ensemble des critères cités permet de mener à bien la réflexion sur la politique d'investissement.

Pour nous, l'enjeu de la politique d'investissement d'une fondation réside dans le dialogue mené avec ses représentants pour déterminer son aversion au risque, ainsi que le meilleur rendement possible par rapport à leurs espérances de résultat.

### **Frédéric CAZENAVE**

La stratégie doit ensuite être adaptée, afin d'optimiser la performance des investissements et de ne pas épuiser les fonds.

Alexandre Lengerau, intervenez-vous dans la formulation de la stratégie d'investissement ?

### **Alexandre LENGERAU, Directeur général Amadeis**

J'interviens de façon différente car Amadeis est une société de conseil en investissement financier. Nous sommes indépendants, puisque nous ne sommes pas associés à une institution financière spécifique. Néanmoins, je confirme que la stratégie d'investissement doit être réalisée sous la contrainte du passif. Pour autant, nous essayons de formuler des stratégies sur mesure, conformément aux spécificités de chaque fondation, qu'elle soit familiale ou opératrice. Les contraintes de comptabilité, d'affichage, de pérennité ou réglementaires sont également prises en compte. De même, l'érosion monétaire est une problématique très importante.

Une fois l'analyse du passif effectuée, nous la traduisons en termes financiers et réalisons l'allocation d'actifs en déterminant notamment le nombre d'actions et d'obligations. Puis, nous essayons de construire un portefeuille correspondant à cette allocation d'actifs. L'élaboration d'un portefeuille et les vecteurs utilisés sont très variables en fonction de la taille de la fondation : la structure du portefeuille d'une grande fondation américaine disposant de plusieurs dizaines de

milliards de dollars est différente de celle d'une fondation possédant plusieurs dizaines de millions d'euros.

Enfin, nous intégrons dans notre stratégie d'investissement des considérations extra-financières importantes pour certaines fondations ayant des exigences de responsabilité sociale, environnementale ou éthique.

### **Frédéric CAZENAVE**

Lancez-vous ensuite un appel d'offres à destination des sociétés de gestion ?

### **Alexandre LENGERAU**

J'établis une passerelle entre les propriétaires et les gestionnaires de capitaux. L'une des étapes de mon travail consiste conséquemment à sélectionner les sociétés de gestion compétentes et susceptibles d'apporter de la valeur ajoutée. Nous pouvons les identifier à travers des appels d'offres formalisés mettant en compétition les différentes sociétés de gestion du marché.

### **Frédéric CAZENAVE**

Les sociétés de gestion sont-elles spécialisées ?

### **Alexandre LENGERAU**

Il existe plusieurs centaines de sociétés de gestion en France et plus d'un millier dans le monde. Des grandes sociétés de gestion américaines sont en charge de milliers de milliards de dollars, notamment sous forme de fonds de gestion. La plupart des grandes sociétés de gestion savent gérer différentes sortes d'actifs. Cependant, dans le cadre d'un appel d'offres portant sur des actions européennes, nous sélectionnons une société dont c'est la spécialité principale.

### **Frédéric CAZENAVE**

Le risque est-il suffisamment pris en compte par les conseils d'administration ? Ces derniers sont-ils à même d'établir la stratégie d'investissement ?

### **Béatrice de DURFORT, Déléguée générale du Centre Français des Fonds et Fondations**

Le Centre Français des Fonds et Fondations réunit plus de 300 fonds et fondations partageant leurs réflexions sur la meilleure manière de mener leur mission d'intérêt général et mobilisant l'ensemble de leurs forces. Nous accompagnons particulièrement nos membres sur des questions de ressources humaines et de ressources patrimoniales. En effet, chacun doit être conscient que non seulement la part obligatoire des ressources patrimoniales des fondations reconnues d'utilité publique doit être placée, mais que l'ensemble des ressources patrimoniales peuvent fructifier au plus grand bénéfice de l'intérêt général. En la matière, la crise a été un facteur mobilisateur, les fonds et fondations ne souhaitant plus laisser dormir leurs ressources.

La part de risque financier s'inscrit dans la traduction concrète du projet d'investissement. Un conseil d'administration est souvent composite, puisque composé de plusieurs collègues de culture différente : par exemple, le représentant de l'Etat a une culture différente de celle du fondateur-entrepreneur et de celle de l'expert du sujet traité par la fondation, celui-ci n'étant pas forcément au fait de la question financière. Or, le conseil d'administration d'une fondation reconnue d'utilité publique a des obligations vis-à-vis de la Nation, en ce que l'usage de fonds en faveur de l'intérêt général a été autorisé par des dispositifs juridiques et fiscaux. Par conséquent, comment faire en sorte que les administrateurs se préoccupent de la question financière ? Il convient de mettre à leur disposition les éléments présidant à la réflexion et à l'arbitrage financiers.

La démarche n'est pas aisée. En effet, une fondation collectrice, dotée d'un patrimoine important et investie sur des sujets multiples et complexes a des impératifs de financement multiples dont les temporalités sont variées. L'achat d'un bâtiment sur cinq ou dix ans ne se finance pas de la même manière qu'un investissement réalisé au fil de l'eau chaque année. De même, le risque que nous pouvons assumer diffère en fonction des opérations.

Le sujet doit être saisi et débattu en conseil d'administration, d'autant plus que nous disposons d'outils permettant de rendre des comptes aux pouvoirs publics, à la Cour des comptes, etc. Des critères d'affichage existent : une fondation doit pouvoir témoigner de la solidité de ses comptes, même en cas de dépréciation d'un titre suite à des turbulences. Elle doit aussi pouvoir présenter ses comptes en fin d'année, provisionner le risque et préciser pourquoi il est acceptable. En effet, ce dernier pourrait ne pas être acceptable pour une autre fondation ayant un horizon différent.

L'ensemble de ces éléments doivent être pris en compte, la culture des administrateurs en la matière devant être construite. A ce titre, les fondations travaillent de plus en plus sur le rapprochement des équipes de gouvernance et de projet, les conseils financiers devant aussi être formulés de façon cohérente par rapport au projet de la fondation. Si cet enjeu est bien maîtrisé dans de nombreuses fondations, il reste aigu dans de nombreuses autres.

### **Lionel FARCY**

Je siège dans plusieurs conseils d'administration, en particulier au sein de comités financiers, notamment celui de l'AFM. Or, nous sommes confrontés à deux problématiques : l'une d'ordre comptable, le résultat et sa présentation devant être défendables, l'autre d'ordre financier, le résultat devant permettre d'alimenter le budget des années suivantes. A ce titre, il convient de distinguer les structures dotées une fois pour toutes et contraintes d'élaborer leur budget en fonction des revenus et des rentrées réelles issus de leur dotation initiale, d'une part, et les structures alimentées de façon récurrente par des dons ou des aides, d'autre part.

Par ailleurs, nous nous sommes intéressés à l'évolution des marchés financiers, en particulier des marchés d'actions au cours des dix dernières années. Pour chaque année, nous avons soustrait de la performance annuelle de chaque titre sa plus mauvaise performance hebdomadaire. L'écart de performance ainsi mis en exergue est de l'ordre de 30 %, voire plus. Par conséquent, gagner de l'argent sur les marchés financiers implique de ne pas en perdre.

### **Frédéric CAZENAVE**

Les conseils d'administration disposent-ils des compétences internes nécessaires ?

### **Béatrice de DURFORT**

Au-delà d'un certain montant de capital, à savoir un million d'euros, les fonds de dotation sont obligés de faire appel à un conseiller financier. De nombreux conseils d'administration sont accompagnés d'experts en la matière. En revanche, le conseil formulé n'est pas toujours documenté et écrit. Or, les décisions prises doivent être traçables et leur logique apparente.

De plus, les grandes structures font davantage appel à des conseils extérieurs qu'à des compétences internes, ce qui peut paraître paradoxal. Je me préoccupe plutôt des petites et moyennes structures, dont la capitalisation est inférieure à cinquante millions d'euros et qui ne sont pas toujours bien conseillées. Je n'ai d'ailleurs jamais rencontré un expert qui, intervenant sur l'analyse d'un dossier d'audit, n'ait pas considéré qu'il était possible de mieux faire.

### **Alexandre LENGERAU**

Les structures de taille importante disposent du budget nécessaire pour faire appel à un conseiller en investissement. Cependant, nous pouvons apporter une réelle valeur ajoutée aux petites fondations dont la capitalisation est inférieure à 50 millions d'euros. Le conseil d'administration et le comité financier doivent avoir connaissance du risque financier, celui-ci devant être assumé et voté. En effet, l'allocation d'actifs stratégique constitue la principale décision financière devant être prise au plus haut niveau. Nous faisons en sorte que la décision soit correctement documentée.

### **Béatrice de DURFORT**

La culture du risque financier n'a pas encore été diffusée dans tous les domaines, notamment dans les fondations créées à la marge du secteur public. Par exemple, des fondations agissant dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche témoignent parfois d'une inculture financière. Des fonds sont ainsi placés au taux d'intérêt le plus bas, afin d'éviter tous les risques. Or, il est possible de faire mieux.

La culture du risque financier n'est pas facilement partageable, d'autant moins dans des fondations ne s'intéressant pas aux questions économiques. Cependant, il n'est plus possible de s'intéresser uniquement aux sujets de fond. De plus, les revenus du patrimoine sont considérés comme ne formant pas l'essentiel des revenus des fondations. Nombre d'entre elles sont collectrices, exercent une activité de gestionnaire et une activité économique périphérique. C'est pourquoi, elles se concentrent davantage sur ces activités que sur les revenus de leur patrimoine. Pour autant, il n'est pas très défendable de laisser du capital dormir et se déprécier d'une année à l'autre. Nous devons attaquer cette vision.

Il convient notamment d'analyser les intérêts récupérés par les banques en contrepartie de la gestion d'un patrimoine. Combien de fondations réalisent cet exercice et en rendent compte régulièrement à leur conseil d'administration ? Toutefois, il importe également de garantir la cohérence des actions menées et la politique d'investissement. L'absence de contradiction entre les deux activités constitue quasiment un minimum légal.

### **Frédéric CAZENAVE**

Comment conciliez-vous les causes défendues par les fondations et leur politique d'investissement ?

### **Alexandre LENGERAU**

Il n'est pas aisé de concilier les deux activités, d'autant que les membres des comités financiers des comités d'administration n'ont pas toujours une position claire sur le sujet et sont parfois en désaccord entre eux. Le minimum que nous puissions faire consiste à réaliser un investissement socialement responsable qui fait office d'affichage.

Si la question de la cohérence est de plus en plus prégnante au sein des conseils d'administration, elle ne l'est pas encore autant que dans les pays anglo-saxons ou scandinaves, dans lesquels des coalitions d'investisseurs militent en faveur de l'arrêt des investissements dans les énergies carbonées au profit d'investissements réalisés dans des énergies plus alternatives.

En tant que conseillers, nous jouons un rôle de moteur dans la réflexion en tentant de faire réagir les conseils d'administration et les comités financiers. Néanmoins, nous ne pouvons imposer nos vues sur ces sujets souvent controversés.

### **Lionel FARCY**

Habituellement, nous réunissons des fondations sur des thématiques, par exemple celle de la décroissance des taux d'intérêt visible depuis plusieurs années, et les faisons réagir et échanger. En outre, il convient d'être spécialisé dans le domaine financier. Nous savons combien l'argent est difficile à gagner. Or, le niveau des fonds conditionne l'action future des fondations en faveur de l'intérêt général. Par conséquent, il est essentiel de s'en préoccuper. Par ailleurs, nous abordons toujours le sujet des placements à travers la question du risque.

### **Frédéric CAZENAVE**

L'aversion au risque est nettement plus forte en France que dans les pays anglo-saxons. En quoi les politiques d'investissement des fondations diffèrent-elles ?

### **Alexandre LENGERAU**

La France et les pays anglo-saxons représentent deux mondes différents, voire radicalement opposés. Aux Etats-Unis, l'aversion au risque est plus faible qu'en France, l'appétit pour les actifs étant aussi plus élevé. Plusieurs indicateurs permettent de comparer les allocations d'actifs dans les fondations françaises et les fondations américaines. Nous avons par exemple mené différentes études en collaboration avec le Centre Français des Fonds et Fondations. L'analyse d'un panel de cent fondations américaine montre des allocations d'actifs très différentes des allocations d'actifs françaises : alors que les produits de taux y sont très peu présents, les produits alternatifs comme l'immobilier, les *edge funds* et les actifs non cotés y occupent une place considérable.

Par ailleurs, les membres de la Ivy League, réunissant les huit grandes universités américaines de l'Est des Etats-Unis, dont celles de Harvard, Columbia et Yale, se livrent une compétition, notamment en matière de gestion financière. A ce titre, leurs directeurs financiers

comparent leurs performances financières tous les ans. Leurs fondations sont de taille considérable, celle de Harvard pesant près de trente milliards de dollars. Leur structure de fonctionnement est donc logiquement très différente de celle de nos fondations, puisqu'elle comprend une société de gestion interne. Ces fondations sont des *edge funds* à part entière. Aucune allocation d'actifs de ce genre ne pourrait être imaginée dans une fondation française.

### **Béatrice de DURFORT**

La France ne comptant aucune fondation de cette taille, les politiques d'investissement ne peuvent y être que différentes. Toutefois, les textes français exigent encore des fondations une gestion « de bon père de famille », alors que les fondations américaines sont obligées de dépenser au moins 5 % de leur capital. Conséquemment, elles attendent de leurs investissements des rendements très ambitieux. Au contraire, une gestion de bon père de famille peut être synonyme d'une politique d'investissement trop prudente.

### **Lionel FARCY**

La pérennité d'une fondation implique par définition que sa gestion soit corrigée *a minima* de l'érosion monétaire. De plus, les actions d'intérêt général d'une fondation supposent qu'elle dépense un budget annuel minimal. Par conséquent, nous devons trouver un produit pérenne, garanti et ayant un bon rendement. Le risque doit donc forcément être pris en compte.

Par ailleurs, les fondations américaines contraintes de dépenser 5 % de leur capital ne suivent pas un modèle unique, d'autant plus que les cycles économiques et financiers se trouvent de plus en plus raccourcis. En 2008, plusieurs fondations américaines ont souffert de la crise économique. Toutefois, par rapport aux fondations européennes ou françaises, elles sont capables de lever des fonds annuellement leur permettant de corriger l'assiette.

### **Béatrice de DURFORT**

Lorsque j'étais directrice de la Fondation Napoléon, j'ai étudié les fonds d'aide et les fondations créés au 19<sup>ème</sup> siècle. Il leur fut alors imposé d'investir dans les bons du trésor. Or, ces derniers résistèrent mal à la déclaration de guerre de 1914. A cette époque, certaines fondations françaises étaient équivalentes aux grandes fondations américaines de l'époque en termes de dotation.

Les questions de gouvernance financière et de culture des investissements financiers sont donc essentielles. Lorsqu'un nouveau membre intègre un conseil d'administration, il conviendrait de lui fournir une analyse de la politique d'investissement et, partant, une vision stratégique en vue des exercices ultérieurs. L'enjeu réside dans l'intégration de la donnée qu'est le risque financier dans la réflexion générale qui doit être menée quant à la politique d'investissement de la fondation.

Par ailleurs, en 2009, lors de notre assemblée générale, nous nous étions intéressés à la question de la gestion des patrimoines. Nous avons alors interrogé Madame de Saint-Pulgent, conseillère d'Etat, sur le sens de la notion de conservation de la dotation, celle-ci manquant d'éclaircissement. Madame de Saint-Pulgent avait alors répondu qu'elle impliquait de préserver la dotation à son coût historique et que le Conseil d'Etat avait prévu une possibilité de déflation. Par conséquent, la conservation de la dotation devait être appréciée sur le long terme. La fermeture de la fondation serait envisagée uniquement dans le cas où la dotation atteindrait 10 % de son montant initial.

Sa réponse m'avait surpris, puisqu'une vision conservatoire ne doit pas être bâtie sur le coût historique, mais être dynamique. La vision du Conseil d'Etat accepte tacitement la dégradation de la situation économique d'une fondation. Ce point de vue exprimait un manque d'engagement qui m'avait attristée. De plus, le Conseil d'Etat imposait un montant minimal de 1,5 million d'euros, ce qui était décevant. En effet, il serait plus intéressant d'engager et de développer un tel montant, plutôt que le conserver et d'en obtenir un rendement négligeable.

### **Frédéric CAZENAVE**

Comment expliquez-vous ce manque de dynamisme ?

**Béatrice de DURFORT**

La lecture du Conseil d'Etat ne tient pas compte de la vie réelle des fondations et de leur mission. L'ambition d'une fondation n'est pas de conserver de l'argent, mais de parvenir au terme de leur mission. Une telle vision est plus intéressante et dynamique.

**Lionel FARCY**

Le législateur a probablement une vision figée de l'investissement et des taux d'intérêt. Actuellement, nous ne nous soucions guère de l'inflation et de la ressource monétaire. Cela n'a pas toujours été le cas, mais l'être humain a une remarquable capacité à oublier l'histoire. Désormais, la vision selon laquelle il convient de s'appuyer sur une gestion obligataire permettant de garantir un rendement fixe est obsolète. Des mouvements très importants en matière d'allocation d'actifs génèrent des demandes considérables et parfois des retraits massifs sur quelques actifs qui peuvent être périlleux. Toutefois, des opportunités d'investissement peuvent aussi en découler.

**Frédéric CAZENAVE**

La politique d'investissement est assez souple, puisqu'il est possible d'investir dans des actions, des obligations, etc. Existence-t-ils des domaines dans lesquels il n'est pas possible d'investir ?

**Lionel FARCY**

Les statuts des fondations reconnues d'utilité publique (FRUP) ont évolué en 2012, la notion d'investissement ayant été précisée. Paradoxalement, en la matière, les statuts des FRUP ont été calqués sur ceux des fonds de dotation, créés en 2009. Trois ans ont donc été nécessaires pour uniformiser les modalités d'investissement des FRUP par rapport à celles des fonds de dotation.

**Béatrice de DURFORT**

Lorsqu'elle est créée, une fondation est reconnue d'utilité publique en raison de ses statuts. Les statuts de certaines FRUP mentionnent encore les investissements réalisés sur des titres cités dans la liste de la Banque de France. Or, cette dernière est aujourd'hui complètement obsolète, n'ayant pas été actualisée depuis 2007. Le Ministère de l'Intérieur s'active à mettre en exergue son manque de pertinence.

**Alexandre LENGERAU**

La liste nomme des produits financiers, dont la plupart ont changé de nom et de cote depuis. De plus, je doute qu'elle soit légale du point de vue européen, puisqu'elle implique de forcer des institutions à investir dans des produits financiers français. Cependant, d'anciens statuts de FRUP citant encore la liste de la Banque de France, les autorités de tutelle contrôlant les FRUP sont contraintes d'en tenir compte. Par conséquent, cette liste devrait être supprimée au profit du corpus commun créé sur le modèle du Code de la sécurité sociale.

Par ailleurs, il n'existe que peu d'entraves techniques à l'investissement des fondations, la liste du Code de la sécurité sociale étant très vaste et ne comprenant pas de quotas. De nombreux investisseurs institutionnels, que sont les assureurs, les compagnies d'assurances ou les caisses de retraite, doivent pour leur part respecter des quotas et des ratios de congruence. Ils sont par exemple contraints d'investir en euros, leur passif étant lui-même exprimé en euros.

Les fondations bénéficient d'une très grande flexibilité, ce qui doit être salué. En revanche, elles peuvent s'autolimiter en créant une charte de gestion financière. Pour ma part, je souhaite que les textes soient unifiés en incluant la plus grande flexibilité possible.

**Frédéric CAZENAVE**

Les titres associatifs peuvent-ils constituer une entrave ?



### **Béatrice de DURFORT**

Non. Les titres associatifs sont des titres émis par une association pour renforcer son bilan. De nombreuses associations sont soutenues par des fondations. C'est pourquoi, ces dernières pourraient souhaiter investir dans des titres associatifs, d'autant plus qu'elles sont généralement des investisseurs patients. Néanmoins, l'article L231-10-21 du Code de la sécurité sociale ne permet pas de considérer ce type de titre comme éligible, ce qui est regrettable à la fois pour les fondations et pour des investisseurs institutionnels auxquels ce règlement s'applique également. En effet, ces derniers pourraient renforcer le réseau d'associations essentiel à la solidarité sur les territoires et à l'intérêt général.

### **Lionel FARCY**

Une entrave existe en revanche en matière de dotation, celle-ci devant être obligatoirement maintenue *a minima*. Toutefois, les textes ne prévoient pas expressément les conséquences d'une diminution de la dotation et les mesures à mettre en œuvre pour rétablir le niveau initial de dotation. Le maintien de la dotation constitue une entrave en ce qu'il affecte la gestion financière des fondations.

Par exemple, lorsque je dois constituer un portefeuille de type obligataire, le schéma économique s'y prêtant, je travaille sur la base d'un taux d'intérêt précis, autour de 5 % si l'horizon de mon portefeuille est l'année 2020. En revanche, année après année, une distorsion des taux pourrait survenir : si les taux montaient, la valorisation de mon portefeuille diminuerait.

Par conséquent, il conviendrait de travailler sur deux sujets. Premièrement, il est nécessaire de pouvoir travailler sur la dotation initiale et ses variations. Deuxièmement, son expression comptable devrait être précisée.

### **Alexandre LENGERAU**

Le traitement différencié de la comptabilité constitue une piste intéressante : alors qu'un assureur a une comptabilité de type assurantiel, les fondations sont contraintes de suivre une démarche de *mark-to-market*, à savoir de valoriser les actifs au prix du marché, notamment les actifs obligataires. Si une petite fondation s'engage expressément à maintenir ses obligations jusqu'à leur échéance, le commissaire aux comptes peut accepter de ne pas la sanctionner.

Toutefois, généralement, si les taux d'intérêt ont augmenté et que l'obligation s'est dépréciée, les fondations doivent en tenir compte. Cela peut être gênant lorsqu'elles sont soumises à des contraintes de communication externe et qu'elles doivent rendre compte de leur santé financière régulièrement.

Par ailleurs, nous pourrions demander aux autorités de tutelle de mieux légiférer, de clarifier plusieurs points, notamment la problématique de la pérennité, et de distinguer la dotation initiale des autres actifs. Ce dernier sujet n'est d'ailleurs pas clairement établi, découlant davantage d'un droit se créant progressivement par sédimentation que d'un réel droit positif. Nous demandons des éclaircissements, mais non des entraves à la liberté d'investissement.

### **Frédéric CAZENAVE**

Les libertés en matière d'investissement semblent d'ores et déjà nombreuses. Evoquez-vous les sujets à clarifier avec les autorités ?

### **Béatrice de DURFORT**

Oui. Le Ministère de l'Intérieur est conscient de l'obsolescence du référentiel portant sur les investissements des FRUP depuis l'adoption de leur nouveau statut. Cependant, la stratégie des fondations est conditionnée par leur propre statut : il leur est difficile de s'appuyer sur un autre texte contredisant leur statut.

En outre, je plaide pour la liberté, l'administration peinant à corriger ses textes de loi par la suite. En effet, le moment juridique adéquat doit être trouvé et le législateur doit considérer qu'il est pertinent de corriger un texte de loi. Or, les fondations ne disposent pas d'un grand nombre d'outils utiles, les fonds de dotation comprenant des coquilles vides, et il existe moins de 700 FRUP. Attirer l'attention du législateur sur le sujet relève donc de la gageure.

C'est pourquoi, nous n'avons pas intérêt à enfermer les FRUP dans un réseau de règles. En revanche, la question de la responsabilité des gestionnaires des fondations doit être posée. Leur responsabilité doit être engagée. D'autant plus que de nombreuses fondations doivent nécessairement aménager leurs statuts, les textes de loi et leur réalité afin de les concilier.

### **Lionel FARCY**

Je souscris aux propos de Béatrice de Durfort sur la notion de responsabilité sociétale. Initialement, les fondateurs souhaitant entamer une action d'intérêt général se donnaient les moyens de le faire. Toutefois, les pouvoirs publics ont tellement encadré l'action privée, qu'elle s'en est trouvée desservie. Le désengagement de l'Etat et l'allègement au maximum des contraintes que subissent les fondations constituent des pistes à explorer.

Par ailleurs, nous n'avons pas évoqué les fondations actionnaires.

### **Béatrice de DURFORT**

Des études importantes ont été menées sur le sujet. Ce dernier pose essentiellement la question du moteur économique devant soutenir une fondation. Le projet d'intérêt général de la fondation se trouve-t-il dévoyé par le fait qu'elle détienne une entreprise, dont les revenus abondent la fondation ? La fondation Pierre Fabre a ouvert la voie en faveur des fondations actionnaires, mais la question se pose cependant. En outre, le texte portant sur les fondations actionnaires propose de nombreux outils, mais il est vraisemblable que nous ne les employons pas tous faute de s'y intéresser suffisamment.

### **Un représentant du Ministère de l'Intérieur, de la salle**

Nous avons beaucoup travaillé sur les statuts des FRUP avec le Conseil d'Etat. Si je suis d'accord avec la plupart de vos propos, je tiens à apporter plusieurs précisions. Premièrement, les FRUP incarnent le pouvoir régalien, les plus anciennes datant du 17<sup>ème</sup> siècle et des textes y faisant référence bien avant l'émergence du droit positif. Par conséquent, la position du Conseil d'Etat en la matière est essentiellement doctrinale.

Deuxièmement, la dotation constitue la clé de voûte du système. Elle ne peut être consommée dans n'importe quelles conditions et doit être corrigée de l'inflation chaque année. Alors que les fondations de coopération scientifique pouvaient consommer une partie de leur dotation, les FRUP consommant leur dotation doivent être dissoutes.

Troisièmement, en dehors des fondations disposant de dotations considérables, aucune fondation ne peut se permettre de fonctionner uniquement sur la base des revenus de sa dotation. Désormais, la plupart des fondations fonctionnent essentiellement grâce au mécénat, dont les rapports des corps d'inspection fustigent d'ailleurs la thésaurisation excessive.

Quatrièmement, l'allocation des actifs bénéficie d'une très grande liberté. Elle relève de la responsabilité du conseil d'administration. Cependant, toutes les fondations doivent se doter d'un comité financier, afin de favoriser une élaboration collective de la stratégie en matière d'allocation des actifs.

Cinquièmement, face aux banques, les fondations pourraient se regrouper pour négocier collectivement. Je participe à de nombreux conseils d'administration de fondations en tant que représentant du ministre de l'Intérieur. Or, leur dotation n'étant pas consommable et étant placée sur une très longue durée, je leur conseille généralement de lancer un appel d'offres, afin d'obtenir des banques un taux d'intérêt plus intéressant.

### **Lionel FARCY**

A travers des appels d'offres, les conseillers tels qu'Alexandre Lengerau sont chargés d'identifier les meilleurs prestataires parmi les banques. De plus, les banques ne peuvent proposer des taux dont elles ne bénéficient pas elles-mêmes. C'est pourquoi, les obligations d'Etat sur cinq ans peuvent poser problème.

Actuellement, une fondation qui se lancerait devrait réévaluer sa dotation *a minima* en fonction de l'érosion monétaire et disposer d'un programme pluriannuel dans le cadre de ses actions. Par conséquent, une fondation doit posséder une dotation d'un montant extraordinaire pour pouvoir mener ses projets d'intérêt général. En outre, dans le cas d'une perturbation du

marché, une corrélation d'actifs peut survenir. En fonction de son coefficient de distorsion, une fondation peut donc voir sa dotation diminuer.

### **Béatrice de DURFORT**

Depuis plusieurs années, un groupe de fondations partage leurs réflexions quant à leur gestion et à leurs horizons, alors que ce type de démarche était difficile à mettre en œuvre. Malgré leurs différences de projet et d'horizons, les fondations peuvent mettre en commun des pratiques et des éléments de culture de gestion. Ce partage est fondamental. C'est pourquoi, j'invite l'ensemble des fondations à nous rejoindre.

De plus, elles devraient aussi répondre au questionnaire que nous leur soumettons régulièrement, en collaboration avec Amadéis et Alexandre Lengerau, et qui permet de fonder une culture commune en matière de gestion. Il n'est pas aisé de rendre compte de certaines problématiques au conseil d'administration d'une fondation ou à ses bénéficiaires. Par conséquent, s'accoutumer à en faire état et à défendre son point de vue est essentiel pour les représentants des fondations. Nous portons d'ailleurs tous cette responsabilité.

### **Lionel FARCY**

Notre regard à l'égard de nos clients que sont les fondations est bienveillant. Nous essayons de trouver une solution leur permettant de disposer du budget nécessaire à leurs activités d'intérêt général. Par conséquent, la notion de budget de risque doit être définie. Cette thématique est chère au monde institutionnel, en particulier aux caisses de retraite et aux mutuelles. Chaque structure est capable de définir son propre budget de risque.

De plus, la contrainte en matière de risque appliquée à la gestion est surveillée quotidiennement. Dans le cadre d'un marché, la notion de risque est utilisée afin d'engranger une somme permettant de faire face aux éventuelles turbulences des marchés, de couvrir le risque et de se protéger. Une telle démarche est essentielle dans un contexte où les taux actuellement proposés par les marchés ne nous permettent pas de mettre en œuvre une approche simpliste du maintien de la dotation.

### **Béatrice de DURFORT**

Il importe de s'impliquer intellectuellement pour mieux investir. En effet, nous ne pouvons pas faire l'économie d'une réflexion poussée sur le sujet. Il convient également d'analyser les pratiques et les tentatives en œuvre à l'étranger, notamment celle de l'investissement à impact. Nous devons être ouverts : bien que toutes les pratiques ne soient pas pertinentes dans le cas des fondations françaises, nous devons d'abord les évaluer. Nous nous ferions du tort en ne les considérant pas.

## Atelier n° 2

# Les *social impact bonds* sont-ils naturalisables en France ?

---

*Ont participé à cet atelier :*

*François de BORCHGRAVE, Fondateur et directeur de Kois Invest*

*Philippe-Henry DUTHEIL, Associé et avocat expert EY*

*Pierre VALENTIN, Directeur général délégué Crédit Coopératif*

### **François de WITT**

Nous veillerons à ce que cet atelier soit le plus interactif possible. Ce matin, nous avons parlé de don. Dans cet atelier, nous aborderons les investissements qui peuvent être réduits à néant si le résultat escompté n'est pas atteint. Pour évoquer ces *social impact bonds* ou titres à impact social, nous avons convié trois éminents spécialistes.

Philippe Henry Dutheil, avocat chez EY, plantera le décor et nous expliquera le fonctionnement de ce mécanisme. Nous écouterons ensuite François de Borchgrave, fondateur d'une société d'investissement qui investit dans des outils à objectif social fort partout dans le monde. Ce praticien a bâti le premier SIB en Belgique et nous fera part de cette expérience. Enfin, je laisserai la parole à Pierre Valentin, un expert de la créativité financière au sein du Crédit Coopératif, qui nous montrera comment adapter cet outil aux particularités françaises.

Nos trois invités s'exprimeront à tour de rôle, mais vous pouvez intervenir à tout moment.

### **Philippe-Henry DUTHEIL, Associé et avocat expert EY**

Je vous proposerai une définition que je considère acceptable de ces *social impact bonds* et je jouerai, à la fin de cette session, le rôle du procureur et porterai une vision un peu critique de cette initiative. Je ne défendrai donc pas forcément mon opinion profonde, même si j'assume une bonne partie des critiques. Il s'agit plutôt de la vision d'un militant associatif, d'un expert qui vous livre un peu son expérience des *social impact bonds* dans le secteur de la justice, dans lequel les pays anglo-saxons ont développé cette initiative.

Le modèle de financement de ces SIB est lié à une obligation de résultat. Il s'agit d'une forme non traditionnelle d'obligation émise par l'Etat ou les pouvoirs publics pour améliorer des résultats sociaux à destination de bénéficiaires ciblés. L'impact sociétal de ces financements doit être mesurable, défini dès l'origine par la puissance publique dans le but de résoudre des problèmes sociaux complexes sur le long terme. Ces outils servent aujourd'hui aux pays continentaux démocratiques, notamment outre-Atlantique, pour intervenir dans l'une des fonctions régaliennes, la justice. Ce dispositif prévoit un transfert du risque de l'Etat vers l'investisseur privé, avec un « remboursement » de ce dernier par les pouvoirs publics en cas d'impact social positif.

Les *social impact bonds* font intervenir la personne publique achetant le service – l'agent, le prestataire de services, principalement des organisations sans but lucratif (OSBL) et l'investisseur – intermédiaire privé chargé de fournir les fonds et de supporter le risque. Un panel extrêmement large d'investisseurs peut investir dans ces outils, qu'il s'agisse des fondations, fonds d'investissement, établissements financiers, entreprises privées, associations caritatives.

J'ai interrogé les 34 correspondants du réseau mondial d'EY dans le secteur des associations et des fondations et choisi les exemples qui nous sont apparus comme les plus représentatifs, sans avoir la prétention d'établir une liste exhaustive de toutes les initiatives. Ces exemples interpellent par la nature de la politique mise en œuvre et de la délégation de la puissance publique et du pouvoir régalien vis-à-vis d'un opérateur privé.

Il ne faut surtout pas confondre ces *social impact bonds* avec les partenariats publics-privés qui se sont développés en France. Sur un certain nombre de politiques, l'Etat français, faute de moyens, a délégué à des partenaires privés la responsabilité de certaines opérations comme la construction de prisons, d'aéroports ou de stades. Les SIB ne s'inscrivent pas du tout dans cette logique, car dans le partenariat public-privé, l'opérateur est payé pour le service rendu. Avec les SIB, de véritables prérogatives régaliennes sont déléguées aux partenaires privés et prises en charge par des associations qui jouent le rôle d'opérateur de terrain.

Cette définition pose les bases du débat. Du point de vue politique, en effet, est-il acceptable que la puissance publique délègue des prérogatives de nature régaliennes qui lui sont confiées par la loi ou la Constitution ? Tous les pays que j'ai listés ici ont répondu de manière positive. Je vous montrerai toutefois les dérives potentielles. Les députés ont très longuement débattu sur la possibilité de déléguer la politique pénitentiaire aux acteurs privés et ces débats irriguent aujourd'hui la société elle-même.

### **François de WITT**

Cette situation se révèle d'autant plus gênante pour la puissance publique qu'elle constitue un peu l'aveu de son échec.

### **De la salle**

Avant d'envisager la légitimité de ce dispositif, il faudrait en indiquer les raisons. Pourquoi ces *social impact bonds* ont-ils été mis en place ?

### **François de WITT**

Cette question pourrait à elle seule faire l'objet d'un colloque. Des concepteurs de produits financiers très imaginatifs ont créé ce concept de fonds privés investis dans une cause nationale ou locale pour réduire un problème, réduire une dépense. L'initiative a été conçue par Social Finance, très proche du grand financier Ronald Cohen, le roi du capital risque dans les années 80-90 devenu le spécialiste de l'*impact investing*.

### **De la salle**

Qu'est devenue la prison de Peterborough où le taux de récidive n'a pas été atteint ?

### **François de WITT**

L'opération couvrait la période 2010-2017. Pour l'instant, le taux de récidive a bien été atteint. S'il ne l'était pas à la fin de la période, l'argent investi par les acteurs privés serait perdu.

### **Pierre VALENTIN, Directeur général délégué Crédit Coopératif**

La mesure porte sur trois cohortes. La récidive doit baisser en moyenne de plus de 7,5 % par rapport à la moyenne des prisons ou de plus de 10 % sur une cohorte pour déclencher le paiement. Pour l'instant, le taux s'établit à 8 %. Si les résultats de la cohorte à venir confirment ces résultats, l'objectif moyen aura été atteint.

### **Philippe-Henry DUTHEIL**

Une partie de la profession conteste le niveau de référence fixé sur le taux de récidive, car la récidive atteint aujourd'hui au Royaume-Uni un niveau particulièrement alarmant. L'Union européenne a publié la semaine dernière les derniers chiffres de l'état de la justice en Europe. Le Royaume-Uni et la France figurent parmi les mauvais élèves de l'Union et affichent les taux de récidive les plus élevés. Il importe donc de regarder le point de départ, plutôt que le pourcentage de baisse.

### **François de BORCHGRAVE, Fondateur et directeur de Kois Invest**

Je vous propose d'évoquer la façon dont nous avons construit et développé ce *social impact bond* en Belgique. Kois Invest ne s'inscrit pas dans une démarche de philanthropie ou de donation, mais d'investissement de capital dans des entreprises affichant un impact social ou environnemental fort et développant des projets visant à améliorer la situation de personnes fragilisées ou préserver l'environnement. Nous avons ainsi développé une société de logement

social pour les personnes à bas revenus avec une composante d'insertion des personnes sans abri. Nous avons également développé un fonds d'investissement sur l'Inde qui accompagne des entreprises dans le domaine de la santé, l'éducation, l'énergie renouvelable. Nous avons investi dans différentes entreprises en Europe et aux Etats-Unis dans le domaine de l'insertion professionnelle des autistes.

Nous nous sommes naturellement intéressés aux *social impact bonds* et nous avons développé la première initiative belge. Nous avons d'abord constitué une équipe bénévole pour lancer un projet à l'image de ceux développés au Royaume-Uni. Nous avons contacté différents ministères et organisations publiques. Aucune action ne peut être engagée sans une volonté étatique, car il revient au pouvoir public, à la fin du programme, de rembourser les investisseurs qui ont financé le projet à ses débuts. Le ministère de la Justice et l'Agence bruxelloise de l'emploi ont témoigné de leur intérêt vis-à-vis de notre démarche.

### **François de WITT**

Vous avez donc des interlocuteurs à la fois locaux et nationaux.

### **François de BORCHGRAVE**

C'est l'une des grandes difficultés de ces *social impact bonds*. Dans de nombreux pays et tout particulièrement en Belgique, les politiques sont pour beaucoup partagées entre plusieurs niveaux de l'Etat et il s'avère très difficile de trouver un intervenant qui contrôle l'ensemble de la chaîne, valide les dépenses et bénéficie des économies engendrées par le programme.

Six mois nous ont permis d'aboutir à un premier projet avec Actiris, l'agence de l'emploi bruxelloise. Les premières discussions se sont engagées sur le terrain de l'idéologie et se sont révélées extrêmement difficiles. Le débat s'est en effet cristallisé autour de la délégation aux acteurs privés de politiques qui relèvent de prérogatives publiques. Nous sommes finalement parvenus à convaincre tous nos partenaires, car ils ont compris que le pouvoir public conservait le contrôle et le pilotage du projet.

Le *social impact bond* peut être comparé à un emprunt d'Etat que l'Etat ne rembourserait que si les politiques financées par ce biais rencontraient un certain succès. Le pouvoir public maîtrise toutes les phases du processus, que ce soit la définition de la politique, le choix de l'organisation qui effectuera le travail sur le terrain ou l'acceptation des résultats d'évaluation du programme.

Aujourd'hui, les pouvoirs publics délèguent déjà en grande partie l'opérationnalité de leurs politiques à des organisations ou associations. Les *social impact bonds* ne modifient pas cette dynamique ; ils viennent seulement se substituer comme financeurs *a priori* de ces politiques, mais le programme continue d'être conduit par les mêmes organisations avec les mêmes types de délégation. Cette maîtrise des aspects décisionnels du projet a convaincu l'institution bruxelloise. En outre, dans un contexte de manque de moyens, les pouvoirs publics sont intéressés par un dispositif qui leur permet de ne rembourser l'investisseur que si le programme offre un impact social positif et des économies financières.

### **François de WITT**

Il faut donc convenir d'un instrument de mesure très précis.

### **François de BORCHGRAVE**

La mesure est précise et indépendante, puisqu'elle est réalisée par l'Observatoire bruxellois de l'emploi qui dépend d'Actiris. Elle est même validée par un professeur d'université. Nous mesurons les résultats du programme et nous les comparons avec un groupe de contrôle pour neutraliser tous les facteurs externes. Les investisseurs ne retrouvent leur mise de départ que si le programme financé performe mieux que les groupes de contrôle.

### **François de WITT**

L'investissement est-il mieux rémunéré si la performance dépasse les attentes initiales ? Aux Etats-Unis, la rentabilité de cet investissement peut ainsi atteindre jusqu'à 13 % par an. Avez-vous choisi un système de ce style ?

**François de BORCHGRAVE**

Nous devons négocier cette rémunération avec les pouvoirs publics. En l'espèce, les investisseurs ne récupèrent leur mise de départ que si le programme financé obtient des résultats supérieurs de 10 % à ceux du groupe de contrôle. La rémunération est plafonnée à 6 % de rendement annuel si le programme dépasse de 60 % les résultats du groupe de contrôle. L'initiative paraît donc très intéressante pour l'Etat. Les investisseurs se montrent particulièrement volontaristes, car le couple risque retour sur investissement ne leur est pas favorable.

**François de WITT**

Avez-vous rencontré des difficultés à trouver des investisseurs ?

**François de BORCHGRAVE**

Non, car la thématique financée de l'insertion professionnelle des migrants concerne une large part de la population en Belgique et de nombreux investisseurs étaient séduits par l'approche sociale de cette innovation financière. Le risque de perdre sa mise de départ reste quand même très élevé.

Un autre argument a convaincu l'autorité publique. Les *social impact bonds* ne servent pas à financer l'action publique ; ils constituent un bon outil pour financer des innovations sociales, des programmes dont on ignore encore les chances de succès. Dans un contexte de restriction budgétaire où le gouvernement doit faire des choix, il ne peut pas prendre le risque de dépenser trop d'argent sur des programmes qui ont de grandes chances d'échouer.

Cette initiative permet à l'Etat de soutenir des idées innovantes développées par des associations, voir comment elles fonctionnent et le cas échéant les adopter, comme c'est le cas avec Peterborough au Royaume-Uni. Ainsi, des idées qui ne trouvaient pas de financements par le passé peuvent aujourd'hui émerger ; l'Etat les soutient, mais le risque financier est assumé par des investisseurs. A Bruxelles, nous avons sélectionné une association qui s'était vu refuser un financement par l'autorité publique un an auparavant, au motif qu'elle ne pouvait pas montrer suffisamment de résultats probants sur le long terme et qu'elle portait un risque trop important.

**De la salle**

S'agit-il d'une forme d'émission obligataire, avec une durée, des coupons et le remboursement du capital ?

**François de BORCHGRAVE**

Il s'agit d'un contrat qui lie des investisseurs, une association et les pouvoirs publics par lequel les investisseurs préfinancent une association chargée de développer un programme, l'Etat ne remboursant cet investissement que si les résultats obtenus par ce programme se révèlent *in fine* positifs. Il n'existe aucune obligation de remboursement ni coupon. Un rendement financier est défini *ex post* sur la base du résultat social atteint par le programme à son terme. Cet outil reste extrêmement flexible et peut être structuré très librement. L'investisseur et l'autorité publique peuvent convenir, lors de leurs discussions, d'évaluer le programme chaque année et d'offrir un rendement en fonction de ces résultats. Dans les initiatives qui se sont développées jusqu'à présent le rendement financier a toujours été calculé à la fin du programme.

**De la salle**

Des actions de lobbying sont-elles menées actuellement en France ? Ce sujet a-t-il été encadré par la loi Macron ? Avez-vous été approchés par des personnes intéressées qui souhaiteraient développer ces initiatives dans d'autres pays d'Europe ? Enfin, les fondations peuvent-elles postuler au programme Horizon 2020 de l'Union européenne ?

**Pierre VALENTIN**

Des groupes de travail sur l'investissement à impact social ont été lancés en France dans le cadre de la *task force* du G8. Un certain consensus a émergé pour la définition d'une doctrine sur les titres à impact social, avec quelques variantes, une insistance plus grande sur certains points

et la prise en compte du contexte culturel et de la nature très particulière des investisseurs à impact social en France.

**De la salle**

Avez-vous recours à la dette ?

**François de BORCHGRAVE**

Nos fonds sont assimilés à des fonds propres. Il n'existe aucune assurance de remboursement.

**De la salle**

Des banques pourraient-elles vous accompagner ?

**François de BORCHGRAVE**

Je ne le crois pas, car le niveau de risque me paraît trop élevé.

**De la salle**

Cette situation limite-t-elle votre capacité à investir ? Vous concentrez-vous sur des petits projets de courte durée uniquement ?

**François de BORCHGRAVE**

Les expériences menées dans les pays anglo-saxons ont concerné des projets de plusieurs millions d'euros. En Belgique, en revanche, notre projet portait seulement sur quelques centaines de milliers d'euros, car nous situons notre action dans un domaine assez sensible du point de vue idéologique.

**Pierre VALENTIN**

Le Crédit Coopératif finance des organismes d'intérêt général à hauteur de 40 % de notre portefeuille de prêts. Nous prêtons ainsi 4 milliards d'euros à des associations, entreprises sociales ou entités d'intérêt général. Le fait que des investisseurs privés préfinancent des sommes remboursées grâce à des subventions publiques ou au paiement de commandes publiques aux associations ne constitue pas une nouveauté.

Nous menons deux autres activités. Nous gérons à travers une filiale des fonds d'investissement à impact social pour un montant de 130 millions d'euros et nous finançons en fonds propres des entreprises sociales, voire des associations avec des titres très spécifiques. Enfin, nous exerçons le métier de banquier-conseil et nous accompagnons des entreprises sociales qui souhaitent émettre des titres pour des investisseurs. Sur ce métier, nous avons déjà émis plus de 150 millions d'euros d'encours. Ce métier se développe et le pool des investisseurs croît à grande vitesse. Les titres à impact social présentent donc pour nous un grand intérêt.

Je partage assez largement les propos des deux intervenants précédents. Il ne faut pas faire une panacée de ces titres à impact social. Les *social impact bonds* visent à financer l'innovation sociale. Sans innovation sociale, la réussite du programme d'action peut s'appréhender relativement bien. Or l'Etat ne paiera pas jusqu'à deux fois le prix du programme comme au Royaume-Uni s'il sait que le programme va réussir. Le titre à impact social vient d'abord financer un programme dont l'issue n'est pas certaine et c'est la seule légitimité d'un produit aussi complexe et, dans certains cas de figure, aussi favorable pour les investisseurs.

Le partenariat avec l'Etat se révèle fondamental. Il faut que l'Etat s'engage à pérenniser la politique en question. Or il s'engagera si le coût qu'il supporte, certes plus élevé que le coût du seul programme, reste inférieur aux économies qu'il va réaliser grâce à ce programme. Je citerai l'exemple d'une prison de New York. Si l'impact social maximal est atteint, l'Etat versera aux investisseurs 11,7 millions de dollars. Déduction faite de ce paiement, les effets induits par la baisse du taux de récidive engendrent une économie de 20,5 millions de dollars. Ces titres à impact social présentent l'intérêt de faire mesurer *a priori* les coûts évités par une politique sociale innovante et la généraliser. L'incertitude de ce coût évité permet de justifier une rémunération élevée des titres en cas de succès.



Je vois encore d'autres conditions d'acceptabilité du titre à impact social en France. Il convient d'abord de prendre en compte la situation du marché français, un marché où les investisseurs à impact social sont majoritairement des particuliers à travers d'abord les fonds solidaires distribués par l'épargne salariale. Les fonds investissent entre 5 et 10 % de leurs actifs dans des investissements à impact social. Il n'existe aucun autre pays au monde où l'investissement social soit autant le fait des particuliers.

Cette masse de près de 300 millions d'euros d'investissements à pur impact social pose toutefois des exigences spécifiques, en particulier celle de protéger le capital presque quoiqu'il arrive. Le fait d'intégrer un titre qui pourrait ne pas être remboursé du tout constitue un problème. Or les investisseurs solidaires particuliers concentrent aujourd'hui la majorité de l'investissement à impact social en France. Nous pensons donc qu'une partie du capital au moins, de l'ordre de 70 %, soit garantie. En contrepartie, le rendement en cas d'impact social positif devrait se révéler moins élevé que dans les cas qui vous ont été présentés.

La nature des investisseurs associés à ce type de projet me paraît tout aussi essentielle. Tout produit financier, en particulier s'il est structuré, est susceptible de dériver. Les investisseurs ne doivent pas investir simplement parce qu'ils parient sur le taux de récidive à la sortie des prisons. Si tel était le cas, ils pourraient investir en vendant à découvert l'obligation et en souhaitant que le taux de récidive augmente. Pour éviter d'attirer des investisseurs purement opportunistes, nous devons associer à la démarche de véritables investisseurs sociaux.

### **François de WITT**

Ce pourrait être des mutuelles, des caisses de retraite... En France, nous comptons quand même moins de fondations.

### **Pierre VALENTIN**

Nous cibons effectivement les fondations, les fonds solidaires, les fonds à impact social et probablement des personnes privées qui témoignent d'un véritable intérêt pour la question.

La gouvernance revêt également une grande importance. Là encore, nous devons examiner la situation dans laquelle est placé l'investisseur grâce à ce mécanisme très astucieux du titre à impact social. L'investisseur en veut pour son argent. Dans les fonds de capital investissement classiques, lorsqu'il prend une participation au capital d'une entreprise, il nomme le dirigeant et peut le révoquer s'il ne convient pas. *Quid* dans le cadre d'un investissement à impact social ? Un investisseur pourrait souhaiter prendre part à la coordination du programme d'impact social. Dans certains pays déjà, le manager du programme d'action sociale est désigné par l'arrangeur de l'émission, voire le représentant des investisseurs.

### **François de WITT**

Est-ce ainsi en Belgique ?

### **François de BORCHGRAVE**

Non.

### **Pierre VALENTIN**

C'est le cas en revanche au Royaume-Uni. Nous ne sommes pas favorables à cette évolution. Il convient de conserver une distance suffisante.

### **François de BORCHGRAVE**

J'atténuerai un peu votre propos. Pour Peterborough, différentes associations s'étaient regroupées pour développer un programme commun et c'est le coordinateur de ces différentes associations qui assume cette responsabilité.

### **Pierre VALENTIN**

Ce point soulève toutefois de vraies questions pour nous qui sommes attachés à l'économie sociale.

Enfin le coût de ces produits doit être pris en compte. En effet, ces produits présentent des coûts juridiques et d'accompagnement qui peuvent s'avérer considérables. Nous préconisons donc d'utiliser le cadre juridique français le plus simple possible et de ne pas bâtir des montages financiers qui créent trop de structures intermédiaires. L'association peut directement emprunter auprès des investisseurs par différents mécanismes avec, dans la plupart des cas, des coûts de structure bien moins élevés que dans certains exemples où ils ont pu atteindre jusqu'à 10 % du coût du programme.

### **Philippe-Henry DUTHEIL**

J'ai essayé de lister toutes les critiques formulées dans les différents pays par les professionnels des secteurs concernés, les pouvoirs politiques ou les investisseurs. Si les garde-fous que vous venez de décrire sont mis en place en France, je pense que notre société arrivera à la maturité comme en Belgique sur ce type de projets, mais toutes les expériences ne réussissent pas aussi bien, notamment aux Etats-Unis.

La principale critique de ce système tient au fait qu'il a été mis en place dans des pays de tendance libérale anglo-saxonne pour pallier une certaine faillite d'une politique. La justice américaine se révèle incapable d'empêcher la récidive et d'intégrer la réincarcération, mais c'est aussi le cas en France ou dans la plupart des pays développés. Ces *social impact bonds* ne s'inscrivent plus du tout dans la logique d'un emprunt d'Etat, car ils viennent très souvent financer et mettre en œuvre une politique qui sous-tend l'aveu de l'échec d'une politique régaliennne.

La deuxième critique porte sur les indicateurs de référence. Dans le Massachusetts, par exemple, la non-réincarcération des jeunes adultes a été choisie comme indicateur pour juger de la réussite du programme. Or tous les professionnels savent que cet indicateur se révèle totalement faux. La non-réincarcération des jeunes adultes représente l'aveu de faillite d'une politique pénitentiaire. Mieux vaut favoriser la réinsertion des jeunes publics. Aux Etats-Unis s'est ouvert un débat sur les *social impact bonds* dans le domaine de la justice justement à cause de cet indicateur. Je suis effaré de voir l'état des prisons américaines. En Californie, par exemple, les conditions d'incarcération s'avèrent indignes. L'opérateur privé n'a pour seul objectif que de faire entrer un maximum de prisonniers pour obtenir le meilleur retour sur investissement. La délégation des outils de puissance régaliennne, si elle doit émerger en France, se développera d'abord dans le domaine de la justice, car il existe en ce domaine une véritable urgence. La Chancellerie étudie toutes les initiatives étrangères sur ces sujets. Il conviendra donc de prendre en compte tous ces éléments.

La porosité des frontières constitue une autre critique importante portée à l'encontre de ce dispositif. Je ne pense pas que la loi Macron en débat aujourd'hui aborde ce sujet. Il nous appartient en tant que citoyens engagés et représentants de la société civile organisée de ne pas rester passifs, mais de fixer un certain nombre de garde-fous dans cette délégation. Nos homologues anglo-saxons ne l'ont pas fait et le regrettent beaucoup aujourd'hui. Les *social impact bonds* induisent aussi d'autres enjeux liés à l'économie inclusive et l'économie positive. Les sociétés capitalistes incitent de plus en plus des évolutions du droit pour des raisons d'impacts sociaux. Après la première loi adoptée en 2010 par l'Etat du Maryland, quatre pays occidentaux – Etats-Unis, Royaume-Uni, Italie et Belgique – considèrent désormais que la puissance économique privée a la capacité d'être socialement responsable en abandonnant la production de richesse d'abord tournée vers l'actionnaire.

### **De la salle**

J'ai lu le rapport du G8 sur l'investissement à impact social et je suis la plupart des préconisations. Je ne suis pas sûr toutefois de comprendre la logique de l'une d'elles. Elle invite à considérer l'état du marché français et à rapprocher le système de *social impact bond* des systèmes existants en demandant une garantie par l'Etat à hauteur de 70 %. Or ne tuez-vous pas le concept de *social impact bond* en réduisant le risque ?

### **Pierre VALENTIN**

Le Crédit Coopératif essaiera de placer les *social impact bonds*, mais nous agissons avec pragmatisme. Il faut tenir compte des investisseurs qui constituent un vivier important pour le placement de ces titres. Il est vrai que nous nous rapprochons du préfinancement d'une action publique, puisque nous réduisons le risque, mais cela ne présente pas que des inconvénients.

L'association a travaillé ; il n'y a rien de choquant à rémunérer ce travail. Nous pourrions très bien, dans certains cas, utiliser le *social impact bond* à l'anglaise, mais il me paraît difficile de faire totalement l'impasse sur le public des fonds solidaires.

#### **De la salle**

Comment garantissez-vous l'absence de bataille juridique en cas d'échec des *social impact bonds* ? Les résultats sociaux sont forcément liés à d'autres politiques publiques.

#### **François de BORCHGRAVE**

Nous mesurons les résultats du programme et nous les comparons à ceux d'un groupe de contrôle qui a bénéficié d'autres accompagnements, mais a subi le même type de facteurs externes, ce qui permet d'annuler l'impact de ces facteurs. Nous ne pouvons pas garantir l'absence de recours, même si nous veillons à établir les contrats précisément.

#### **De la salle**

D'un point de vue politique, quels sont les échos sur ce type d'outils qui peuvent apporter de nouvelles solutions dans la sphère sociale ?

#### **Pierre VALENTIN**

De nombreuses associations se disent prêtes à émettre et nous avons noué quelques contacts avec les pouvoirs publics. Nous avons senti un grand intérêt du côté de la modernisation d'action publique et des collectivités locales. Les pouvoirs publics veillent à ne pas braquer le monde associatif. Pour l'instant, toutefois, nous n'avons pas recueilli d'engagement ferme de leur part sur un projet concret. L'une des difficultés tient au fait qu'en France plusieurs collectivités sont impliquées dans un même problème social. Il n'est pas évident de trouver les bons interlocuteurs.

#### **De la salle**

Nous sommes aujourd'hui réunis pour les Assises de la Philanthropie. Or il s'agit d'un produit financier. Son appellation répond-elle bien à la demande sociale ?

#### **François de WITT**

Cette table ronde reste parfaitement cohérente avec l'objet des Assises ; elles portent sur les personnes qui associent un acte philanthropique à un acte financier.

#### **Pierre VALENTIN**

Rien n'empêche la fondation de jouer le rôle que nous avons assigné à la puissance publique. Elle peut devenir le payeur.

## Atelier n°3

# Les fondations actionnaires

---

En partenariat avec  **DELSOL** AVOCATS  
LA QUALITÉ DE LA RELATION

 **Prophil**  
Beyond Philanthropy

*Ont participé à cet atelier :*

*Xavier DELSOL, Fondateur et co-responsable du département « Organisations non lucratives » du cabinet Delsol Avocats*

*Arthur GAUTIER, Chaire Philanthropie de l'ESSEC*

*Pia LILLABAEK, Associée et directrice du bureau de Mazars Danemark*

*Virginie SEGHERS, Présidente de Prophil*

### **Virginie SEGHERS, Présidente de Prophil**

Nous vous présentons en avant-première les résultats d'une étude européenne réalisée à quatre sur un sujet méconnu, mais qui représente une réalité économique et philanthropique très importante. Cependant, le sujet peut paraître subversif. Une fondation actionnaire possède une entreprise parce qu'elle détient tout ou partie de son capital et la majorité des droits de vote. Elle constitue donc une inversion des rôles classiques. La fondation actionnaire n'est pas une fondation périphérique à laquelle une entreprise accorde un pourcentage souvent extrêmement faible de son chiffre d'affaires. Elle possède l'entreprise et oriente sa stratégie. Grâce aux dividendes qu'elle obtient, elle finance des causes d'intérêt général habituellement de façon conséquente.

Prophil s'intéressant aux nouveaux modèles économiques et philanthropiques, il était logique que notre première étude porte sur la fondation actionnaire. Toutefois, nous n'aurions jamais pu nous y intéresser sans l'appui de nos partenaires. En tant que co-organisateur d'une conférence sur le sujet il y a un an, le cabinet Delsol était un partenaire évident et naturel de l'étude. La chaire Philanthropie de l'ESSEC était notre partenaire académique. Il y a un an, ses membres étaient à la recherche d'un sujet européen, proche des entreprises et innovant ; à ce titre, le sujet a probablement comblé leurs attentes. Enfin, Mazars nous a soutenus à travers ses différents bureaux localisés dans les pays auxquels notre étude s'est intéressée (la France, l'Allemagne, le Danemark et la Suisse) et a contribué au financement de notre étude. Je remercie d'ailleurs Pia Lillabaek d'être présente pour représenter Mazars, ainsi que le modèle de la fondation actionnaire, foisonnant et structurant au Danemark.

Nous avons aussi invité des auteurs à participer à notre étude : François Legrain, rédacteur en chef, et Joel Bothello, en doctorat à la chaire Philanthropie de l'ESSEC, qui m'a particulièrement épaulée sur la version anglaise de l'étude dont la publication est prévue dans un mois. En effet, le sujet est profondément transnational. Des pages de l'étude elle-même vous seront présentées, afin de vous faire découvrir le graphisme de l'étude comprenant des entretiens exclusifs, des infographies et des schémas contribuant à la compréhension de la gouvernance du modèle intrigant de la fondation actionnaire.

Le paysage général des fondations actionnaires peut être décrit à travers une vingtaine de mots-clés, rendant compte de leurs caractéristiques communes. Neuf d'entre eux vous seront présentés.

### **Xavier DELSOL, Fondateur et co-responsable du département « Organisations non lucratives » du cabinet Delsol Avocats**

Le premier mot caractérisant les fondations actionnaires est « majoritaire ». En effet, nous ne nous sommes intéressés qu'aux fondations majoritaires dans la gestion de la ou des entreprises qu'elles possèdent, en termes soit de droit de vote, soit de distribution de dividendes, soit les

deux. Si le cas est très rare en France, il est plus fréquent dans d'autres pays, notamment au Danemark. Nous avons donc exclu les fondations minoritaires. Une fondation peut par exemple disposer des titres, mais non de l'usufruit, à savoir le droit de vote et les dividendes ; elle obtiendra leur pleine propriété au décès de la personne bénéficiant de l'usufruit. Des fondations peuvent aussi posséder de petites participations dans le capital d'une entreprise, mais leur participation est alors considérée comme patrimoniale. Nous avons aussi exclu de l'étude le cas plus fréquent en France des fondations ayant créé puis externalisé une activité dans leur prolongement direct. Une fondation ayant en son sein une activité lucrative sur le plan fiscal et l'ayant externalisée *via* la création d'une filiale s'inscrit hors de notre sujet.

La transmission est le deuxième mot que j'ai choisi. Les titres possédés par la fondation peuvent avoir été transmis du vivant de leur propriétaire ou par legs. Généralement, nous avons constaté que la transmission est réalisée à travers un mix des deux modalités : de son vivant le fondateur organise la transmission des titres de manière programmée, intelligente et progressive, à travers des dons entre vifs, complétés ensuite par un legs si nécessaire. La transmission des titres à la fondation permet de conserver les titres au sein d'une structure et d'éviter les OPA.

La gouvernance de l'entreprise, troisième mot, s'en trouve affectée. En effet, la fondation peut gouverner l'entreprise en privilégiant une vision de long terme, ne craignant pas les OPA. De plus, la stabilité de la gouvernance se trouve assurée, aucune problématique liée à un héritage ne se posant.

Néanmoins, se pose la question de la nécessaire séparation entre les gouvernances respectives de la fondation et de l'entreprise ayant leur finalité propre, bien que les dividendes de l'entreprise soient *in fine* consacrés aux œuvres de la fondation. Le sujet est particulièrement prégnant en France, mais aussi dans les autres pays comme l'Allemagne. Dans quelques cas, la gouvernance de l'entreprise est directement prise en charge par la gouvernance de la fondation, notamment les administrateurs et le conseil de surveillance. La plupart du temps, une structure de type société de participation s'interpose entre la fondation et la ou les entreprises concernées. Plusieurs formules juridiques existent en la matière.

### **Virginie SEGHERS**

Pour quelle raison avez-vous souhaité vous associer à notre étude ?

### **Xavier DELSOL**

Nous travaillons sur le sujet depuis un an. Depuis sa création il y a plus de 40 ans, le cabinet Delsol s'est toujours consacré aux thèmes classiques du droit des affaires, du droit des sociétés et à l'accompagnement des entreprises marchandes, mais également à l'accompagnement des organisations non lucratives. Cette double alliance s'explique par la conviction des associés et des collaborateurs du Cabinet que les deux mondes, lucratif et non lucratif, peuvent non seulement marcher de concert, mais sont indissociables l'un et l'autre. En outre, ils ne se phagocytent pas malgré leurs différences en termes de finalité et de moyens utilisés. Ces derniers peuvent d'ailleurs être similaires et les finalités complémentaires et compatibles.

### **Virginie SEGHERS**

Comment s'exprime la philanthropie dans les fondations actionnaires ?

### **Arthur GAUTIER, Chaire Philanthropie de l'ESSEC**

La philanthropie s'y exprime à trois niveaux. Premièrement, les fondations actionnaires sont généralement créées par un entrepreneur, le don de ses titres représentant un acte philanthropique fort. En effet, un entrepreneur peut au contraire choisir de vendre ses titres et bénéficier du fruit de la vente. Deuxièmement, la création d'une fondation actionnaire constitue un mécanisme philanthropique original, inversant la logique philanthropique habituelle selon laquelle un entrepreneur faisant fortune crée une fondation n'ayant aucun lien avec son entreprise. Troisièmement, la fondation actionnaire est un gisement potentiel de fonds philanthropiques considérable dans un contexte où de nombreuses entreprises, notamment familiales, devront être prochainement transmises. La diffusion du modèle doterait le secteur philanthropique de moyens notables.

Par ailleurs, la question de l'intérêt général ne peut être résolue en quelques minutes, d'autant plus que la notion a des sens variés d'un pays à l'autre. Au Danemark, le fait de protéger l'emploi et les fleurons industriels du pays, de façon à ce qu'ils ne soient pas revendus à et contrôlés par des entreprises étrangères, relève de l'intérêt général. La mission économique et philanthropique des fondations actionnaires danoises est d'ailleurs tout à fait assumée. En Allemagne, la notion d'intérêt général est plus complexe, les fondations allemandes n'ayant pas forcément une telle dimension, contrairement aux fondations françaises. Certaines fondations actionnaires allemandes se consacrent totalement à l'intérêt général grâce au reversement des dividendes, tandis que d'autres s'intéressant davantage à la protection de l'entreprise, en particulier contre les OPA hostiles. En France, toutes les fondations ont une dimension d'intérêt général, *a fortiori* les fondations actionnaires. Leur double mission économique et philanthropique doit cependant faire l'objet d'une plus grande distinction qu'au Danemark.

Enfin, nous avons peiné à trouver des informations sur le sujet des fondations actionnaires, la question de la transparence se posant. Les fondations actionnaires ne sont pas toujours identifiées en tant que telles et ne correspondent pas toujours à une catégorie juridique spécifique. Statistiquement, elles sont souvent confondues avec les autres fondations. En outre, certaines se veulent très discrètes : il a parfois été difficile de rencontrer leurs représentants, tandis que des entreprises ne font pas savoir qu'elles sont détenues par une fondation.

En revanche, d'autres sont très transparentes, comme Novo Nordisk au Danemark ou Pierre Fabre en France.

Pour notre part, nous plaidons en faveur de la transparence, qui constitue l'une des clés de la diffusion du modèle.

### **Virginie SEGHERS**

Pour quelle raison la chaire Philanthropie de l'ESSEC a-t-elle souhaité s'associer à notre travail ?

### **Arthur GAUTIER**

La chaire Philanthropie de l'ESSEC existe depuis 2011 et vise à produire des connaissances sur la philanthropie en France et en Europe. Une équipe de cinq personnes y travaille. Dans le cadre de la création de la Chaire et de nos travaux, nous sommes soutenus par BNP Paribas, la Fondation de France, la Fondation Daniel & Nina Carasso, la Fondation Edmond de Rothschild et la Fondation Caritas France, ainsi que par des donateurs individuels.

Nous nous intéressons à tous les sujets relevant de la philanthropie, notamment ceux liés au management et à la stratégie. Nous avons trouvé passionnant le sujet des fondations actionnaires en raison de son caractère hybride. Il est situé à la croisée de plusieurs logiques : entrepreneuriale, familiale dans de nombreux cas et philanthropique. Nous étions également intrigués par le fait que quasiment aucune recherche académique n'avait été menée sur le sujet. Les rares recherches déjà réalisées l'avaient été au Danemark et concernaient la performance financière des entreprises possédées par des fondations par rapport à leurs concurrentes. Par conséquent, nous avons été heureux de contribuer au défrichage du sujet.

### **Virginie SEGHERS**

Le premier thème que j'ai choisi est celui de l'efficacité, la question étant légitime pour tout entrepreneur susceptible de transmettre son entreprise à une fondation. Est-il possible de concilier gouvernance philanthropique et performance économique ? Il n'existe actuellement pas ou peu d'étude sur le sujet en dehors d'études conduites par un chercheur de l'école de commerce de Copenhague.

Dans un article pointu comprenant de nombreux exemples et une base statistique de référence, ce dernier montre que la performance économique des entreprises détenues par une fondation est supérieure ou égale à celle des autres entreprises. Dans un pays où 54 % de la capitalisation boursière est le fait d'entreprises détenues par des fondations, celles-ci ne sont donc pas moins performantes que les autres. Il serait passionnant de disposer d'études similaires pour les cas allemands, norvégiens ou néerlandais.

Le deuxième thème est celui des petites et moyennes entreprises. Nous connaissons tous des entreprises comme Rolex, Carlsberg, Novo Nordisk, Ikea et Lego. En revanche, la plupart

d'entre nous ne savions pas qu'elles appartenait majoritairement à une fondation. De même, peu de personnes savent que de très nombreuses PME appartiennent à des fondations en Europe. Nous avons interrogé plusieurs PME, notamment un fabricant danois de peinture pour bateau, entreprise de 5 000 salariés appartenant totalement à une fondation. L'entreprise Victorinox, fabricant du célèbre couteau suisse, appartient également à une fondation, tandis qu'une PME française de 180 salariés est candidate à la création d'une fondation actionnaire.

Le Danemark est un pays dans lequel les fondations actionnaires sont très importantes. Leur modèle est hybride puisqu'elles y assument une double mission économique et sociale évoquée dans leurs statuts. Alors que la première fonction de la fondation consiste à développer l'entreprise, protéger le patrimoine industriel et maintenir l'emploi, sa deuxième fonction réside dans la promotion d'une cause d'intérêt général. C'est pourquoi, le modèle de la fondation actionnaire peut être comparé avec le nouveau statut des entreprises privées ayant une finalité sociale, nombre d'entre elles étant situées en Californie. Ces entreprises hybrides permettent de favoriser un capitalisme stable et de conjuguer une performance globale et une gouvernance philanthropique.

Pia Lillabaek, votre pays est unique en ce que les fondations actionnaires y représentent plus de 10 % de la richesse du pays, ce qui est considérable. Pourquoi Mazars a-t-il soutenu notre étude ? Comment les fondations actionnaires ont-elles pris une telle place dans la fabrique de l'économie danoise ?

### **Pia LILLABAEK, Associée et directrice du bureau de Mazars Danemark**

Nous sommes heureux de soutenir cette étude, son sujet nous ayant paru particulièrement pertinent. Mazars existe depuis maintenant 75 ans et, grâce à son expérience, tente de contribuer à une meilleure compréhension de nos sociétés. Nous nous devons d'agir de façon responsable dans un contexte d'excellence technique, identifier les meilleures structures et viser des performances responsables. C'est pourquoi, il était logique que nous soutenions une étude s'intéressant aux fondations actionnaires.

### **Virginie SEGHERS**

Notre équipe a créé le terme de « fondation actionnaire ». Au Danemark, vous utilisez de façon indiscriminée les termes de « fondation économique », « fondation industrielle » et de « société-fondation ». C'est pourquoi, dans la version anglaise de notre étude, nous avons décidé de créer un nouveau terme, à savoir celui de « *shareholders foundation* » (fondation actionnaire).

### **Pia LILLABAEK**

Il conviendrait que nous utilisions ce terme au Danemark également. Le Danemark compte seulement cinq millions d'habitants, mais 1 400 fondations de taille très variée. 10 % d'entre elles sont des fondations actionnaires, dont plusieurs de taille considérable. Leurs dépenses représentent 20 % des investissements privés, tandis que les revenus générés par les fondations actionnaires et les entreprises qu'elles possèdent s'élèvent à 55 milliards d'euros, soit 20 % du PIB danois. Par conséquent, les Danois sont tout à fait conscients du poids des fondations actionnaires et de leurs contributions à la société danoise. Si les activités économiques des firmes possédées par les fondations actionnaires suscitent parfois des méfiances, la population danoise admire les donations des fondations contribuant à la richesse danoise.

Pourquoi les fondations actionnaires sont-elles aussi intégrées au système danois, voire considérées comme des composantes intrinsèques de la société danoise ? La réponse réside dans l'histoire du Danemark et dans sa nécessaire adaptation. J'identifie trois raisons liées aux missions d'investissements et de soutien remplies par les fondations actionnaires. Premièrement, nous avons besoin de sécuriser notre base économique solide et de long terme et d'éviter tout rachat hostile. En tant que Vikings, nous ne supportons pas d'abandonner quelque chose à une personne extérieure à notre famille ou à notre tribu, *a fortiori* à une personne venant de l'étranger.

Deuxièmement, le Danemark souffre d'un manque de ressources. Afin de nous développer et de progresser, nous avons été contraints de trouver un modèle nous permettant d'investir en faveur de la recherche et n'exigeant aucun retour sur investissement. Or, la structure de la fondation actionnaire permet de contourner le risque. Conséquemment, nombre de nos savoir-

faire dans les domaines de l'énergie, de la médecine, de l'architecture, de l'éducation, etc., proviennent de cette forme d'investissement.

Troisièmement, de nombreux exemples de soutiens publics au secteur privé ont été accordés à la condition que ce dernier soutienne le secteur public en retour. C'est pourquoi, les secteurs publics et privés s'accordent une confiance mutuelle.

### **Virginie SEGHERS**

L'étude comprendra de nombreux exemples, mais nous avons choisi de ne vous présenter que le cas emblématique de Novo Nordisk, dont j'ai interrogé les représentants. August Krogh, professeur en médecine et lauréat du prix Nobel de médecine, souhaitant soigner son épouse très malade, était à la recherche d'une molécule miracle. Il découvrit l'insuline au Canada qui l'autorisa à la développer en Europe, en particulier au Danemark, à condition de la rendre accessible au plus grand nombre. A cette fin, il créa une entreprise et une fondation.

Toutefois, il se sépara rapidement de ses associés qui créèrent la société concurrente Novo, ainsi qu'une fondation. Soixante ans après, dans les années 1980, les deux entreprises fusionnèrent et une unique fondation émerge, possédant l'entreprise Novo Nordisk. Cette dernière appartient désormais à un groupe gigantesque dans le domaine de la biochimie : elle compte 41 000 salariés présents dans 75 pays et réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de plus de onze milliards d'euros.

La Fondation possède la totalité de la holding détenant les deux sociétés industrielles composant le Groupe, Novo Nordisk et Novozymes, à hauteur d'environ 25 % de leur capital respectif, mais disposant de plus de 70 % des droits de vote. Chaque année, grâce aux dividendes, la Fondation peut soutenir de façon très importante des causes d'intérêt général. En effet, la dotation de la Fondation s'élève à 33 milliards d'euros, dont six milliards d'euros en trésorerie. Par conséquent, elle est autonome vis-à-vis des dividendes, peut fonctionner seule et continuer à soutenir des causes d'intérêt général. Son budget annuel atteint actuellement plus de cent millions d'euros et sera augmenté à hauteur de plus de 200 millions d'euros en 2018. La Fondation finance surtout des bourses de recherche, plus de 150 bourses étant attribuées chaque année pour un montant représentant la moitié de son budget.

En matière de gouvernance, le président et le vice-président de la Fondation occupent les mêmes fonctions au sein de la holding. La gouvernance est également prise en charge par des administrateurs indépendants, plusieurs d'entre eux siégeant à la fois dans le conseil d'administration de la Fondation et dans celui de la holding. Une déléguée générale, personnalité extérieure et spécialiste de la recherche, y siège aussi.

En outre, le Danemark ne connaît aucun tabou quant à la rémunération des personnes siégeant au Conseil d'administration. Leur rémunération est d'ailleurs transparente : chaque administrateur perçoit 33 000 euros pour assister à cinq conseils d'administration par an durant chacun une journée, ce montant étant multiplié par trois dans le cas du président. Ces rémunérations sont considérées comme normales, d'autant plus que la moitié des sujets à l'ordre du jour concernent la stratégie de l'Entreprise, l'autre moitié traitant de la philanthropie. Les administrateurs compétents pour gérer l'Entreprise sont rémunérés proportionnellement aux risques pris.

En France, se poserait la question de l'éventuelle collusion d'intérêt entre les actions de la Fondation en matière de recherche médicale et pharmacologique, d'une part, et les brevets qui peuvent en découler et les profits réalisés par l'Entreprise, d'autre part. Or, les Danois adoptent une attitude décomplexée sur le sujet, le statut de la Fondation précisant son objectif de créer les conditions favorables au développement de la recherche au Danemark, ainsi que de soutenir le développement de l'Entreprise. A travers une politique de dons, jamais d'investissement, la Fondation soutient une phase d'amorçage des projets de recherche, aucune obligation contractuelle de retour sur don n'étant conclue avec les chercheurs. Ces derniers restent libres, bien que leurs recherches bénéficient parfois à l'Entreprise.

En revanche, il a été plus difficile de défricher le paysage touffu des fondations actionnaires en Allemagne.



## Arthur GAUTIER

Contrairement à Pia Lillabaek, je ne suis pas originaire du pays dans lequel j'ai réalisé mes recherches. Toutefois, j'ai appris l'Allemand à l'école, ce qui m'a été très utile, de nombreuses données portant sur les fondations actionnaires n'étant pas traduites.

L'Allemagne compte environ 20 000 fondations, dont entre 500 et 1 000 fondations actionnaires. La fourchette est estimée par le Centre allemand des Fondations, aucun chiffre officiel n'existant en la matière. Certaines fondations actionnaires sont très anciennes, datant du 19<sup>ème</sup> siècle, tandis que d'autres ont été créées au sortir de la Seconde Guerre mondiale. Cependant, un tiers des fondations actionnaires allemandes n'existent que depuis les années 2000.

Les fondations actionnaires sont très présentes parmi les plus grandes fondations allemandes. En termes de dotation, deux fondations actionnaires occupaient les deux premières places en 2013 : la Fondation Robert Bosch dispose d'un budget annuel d'environ cent millions d'euros et d'une dotation s'élevant à près de cinq milliards d'euros, un montant équivalant à la dotation de la Fondation Else Kröner Fresenius, liée à l'entreprise gérant les cliniques et les centres hospitaliers en Allemagne. Alors que la Fondation Robert Bosch distribue cent millions d'euros à des fins philanthropiques chaque année, le groupe médiatique Bertelsmann alloue 67 millions d'euros par an à la philanthropie, d'autres fondations allemandes lui accordant annuellement entre vingt et 25 millions d'euros.

Des PME sont aussi détenues par des fondations. Cependant, leur dimension philanthropique est parfois contestable, les fondations allemandes n'étant pas nécessairement d'intérêt général. Elles sont alors davantage proches du modèle anglo-saxon des *trusts*. Le paysage allemand des fondations actionnaires comprend donc à la fois des poids lourds de la philanthropie et des fondations plus modestes.

De plus, les fondations actionnaires doivent être distinguées de deux autres types de fondation. Premièrement, les fondations d'entreprise classiques sont nombreuses en Allemagne, celle de la société Henkel par exemple. De façon similaire aux fondations d'entreprise françaises, leur budget est alloué par l'entreprise à travers son budget de RSE ou de communication et finance des opérations de mécénat ou de philanthropie. Deuxièmement, des entrepreneurs allemands très connus peuvent décider de créer leur propre fondation. Deux des cofondateurs de la société SAP exerçant dans le domaine des logiciels, Messieurs Dietmar Hopp et Klaus Tschira, ont ainsi chacun créé une fondation portant leur nom après la revente d'une grande partie des parts de SAP qu'ils possédaient. Par conséquent, ils se sont séparés de leur entreprise pour créer leur fondation.

Le foisonnement de statuts rend la situation allemande en matière de fondations difficile à appréhender. De surcroît, il existe des spécificités dans chaque *Land*. Il existe un statut de droit commun, statut le plus souvent utilisé par les fondations privées, mais également des statuts dérogatoires, voire hybrides entre la société par actions et la fondation. Ces derniers ont été récemment ajoutés au droit allemand.

Au-delà de leur statut juridique, les fondations allemandes témoignent d'une grande complexité en matière d'articulation avec les entreprises les détenant. Toutefois, deux montages sont particulièrement fréquents. Premièrement, la fondation détient tout ou partie des actions de l'entreprise, utilise principalement les dividendes pour financer ses actions d'intérêt général, même si elle peut collecter des ressources auprès de donateurs. En revanche, elle ne contrôle pas l'entreprise, au bénéfice d'une société intermédiaire, équivalant à une société en commandite, détenant les droits de vote correspondant aux parts que possède la fondation et les exerçant au sein de l'entreprise. Un tel montage permet d'éviter un mélange des genres et de diversifier les personnes prenant les décisions d'affectation des dividendes. La Fondation Robert Bosch fonctionne selon ce type de montage. Deuxièmement, la fondation peut contrôler directement le groupe. C'est notamment le cas de la société Carl Zeiss fabriquant des lunettes et des produits d'optique.

De même, la fiscalité s'applique au cas par cas : les fondations n'étant pas d'intérêt général ne peuvent bénéficier d'aucun avantage fiscal, alors que les fondations à visée philanthropique peuvent obtenir des avantages fiscaux, comme des exemptions d'impôt et des déductions fiscales. Par ailleurs, toutes les fondations ont pour point commun d'être basée sur une charte incarnant la vision du fondateur et la pérennité de la fondation.

La société Bosch est un grand groupe industriel très diversifié, exerçant notamment dans le secteur de l'électroménager. Il compte 300 000 salariés dans le monde et est présent dans cinquante pays. Son chiffre d'affaires annuel s'élève à environ 50 milliards d'euros, les trois quarts étant réalisés à l'étranger. Or, un nombre limité de personnes savent que le Groupe est possédé à 92 % par la Fondation Robert Bosch. Cette dernière soutient des projets dans les domaines de la santé, de la recherche scientifique, des relations internationales, notamment entre l'Allemagne, la Pologne et la France, de l'intégration des migrants, de l'art et de la culture. Son activité est donc variée.

La Fondation emploie 140 salariés, son budget atteignant cent millions d'euros par an. En outre, son histoire est passionnante. Robert Bosch est né en 1861 et a construit son entreprise durant toute sa carrière. Dès 1921, il a créé une société de gestion d'actifs et rédigé son testament qui spécifiait que sa société de gestion d'actifs, qui devint par la suite la Fondation Robert Bosch, pourrait bénéficier de l'ensemble de ses titres jusqu'à trente ans après sa mort. Il avait également prévu les domaines dans lesquels la future fondation agirait. Il a ensuite nommé neuf administrateurs à la tête de la société de gestion d'actifs, dont deux représentants de la famille Bosch, deux représentants de l'entreprise et cinq personnalités qualifiées extérieures. Ce modèle préside d'ailleurs toujours à la gouvernance actuelle.

En 1964, 22 ans après mort de Monsieur Bosch, les administrateurs de la société de gestion d'actifs ont décidé d'actionner le plan prévu par son testament. Tous les titres appartenant auparavant à Monsieur Bosch, soit 92 % du capital de l'Entreprise, lui ont ainsi été transférés. Néanmoins, la famille n'a pas été complètement lésée, puisqu'elle détient encore 7 % des actions, conformément aux dernières volontés de Monsieur Bosch. Alors que la Fondation ne dispose d'aucun droit de vote, les droits de vote correspondant à ses parts étant détenus par la société en commandite Robert Bosch, créée également en 1964. Pour autant, cette dernière ne possède aucune part. Quant à la famille Bosch, elle a autant d'actions que de droits de vote. Trois acteurs ont donc un rôle dans la gouvernance de la galaxie Bosch.

Enfin, les représentants de la Fondation et de l'Entreprise Bosch estiment que les avantages d'un tel fonctionnement pour le groupe Bosch sont de plusieurs ordres. Il lui confère d'abord une image et une réputation positives : l'entreprise Bosch communiquant énormément sur le sujet, elle est considérée comme une entreprise citoyenne, ce qui lui permet d'attirer des personnes de talent. Elle est également plus exposée, la Fondation étant très connue et finançant des projets de façon explicite. Ensuite, la compétitivité de l'Entreprise s'en trouve améliorée : la Fondation étant un actionnaire patient, les gestionnaires de l'Entreprise peuvent se permettre de ne pas se concentrer excessivement sur les indicateurs trimestriels. Cependant, la contrepartie de ce fonctionnement réside dans les difficultés que rencontre l'Entreprise pour financer son développement, puisqu'elle n'a aucune part cotée en bourse.

### Virginie SEGHERS

En l'absence de statistiques, nous supposons qu'il n'existerait qu'une vingtaine de fondations actionnaires en Suisse, mais non des moindres, puisque l'intégralité de la société Rolex appartient à la Fondation Wilsdorf et que les sociétés Sandoz et Victorinox appartiennent aussi à des fondations.

Nous avons interrogé deux personnalités en Suisse sur le sujet des fondations actionnaires. Premièrement, le représentant du *think tank* FSG en Europe, également entreprise en conseil et en stratégie liée à Michael Porter, spécialiste de la *shared value*, estime que la fondation actionnaire pourrait être un levier de transformation de l'entreprise, en favorisant une fertilisation croisée entre une fondation et sa mission d'intérêt général, d'une part, et un capitalisme de long terme plus responsable, d'autre part. En effet, les préoccupations en matière de responsabilité sociale et environnementale sont généralement portées par la fondation, qui peut irriguer et faire évoluer l'entreprise en la matière.

Deuxièmement, Thierry Lombard, célèbre banquier privé, président du Family Business Network International, représentant plus de 9 000 entreprises familiales dans le monde, considère que le statut de la fondation actionnaire doit être mieux connu et promu. Les questions de gouvernance doivent également être précisées. Selon Thierry Lombard, les statuts nécessaires existent, mais une question d'idéologie se pose.

De même, les statuts existent en France, mais seules deux fondations actionnaires y ont été créées.

## Xavier DELSOL

Un problème culturel persiste en France. Cette dernière ne compte que 2 200 fondations, dont 632 sont reconnues d'utilité publique, les autres étant des fondations abritées, ainsi qu'environ 2 000 fonds de dotation. Cependant, le fonds de dotation n'est pas une fondation à proprement parler. Seules deux fondations seraient des fondations actionnaires au sens de la définition donnée préalablement. La Fondation Pierre Fabre détient l'intégralité des actions de la société de participation Pierre Fabre, qui possède pour sa part 86 % des différentes sociétés de la nébuleuse Pierre Fabre. Les salariés en possèdent 7 %, les 7 % restant prenant la forme d'actions d'autocontrôle. Quant à la Fondation Varenne, elle est majoritaire dans le groupe de presse La Montagne créé par Monsieur et Madame Varenne plusieurs dizaines d'années auparavant.

En comparaison du Danemark et même de l'Allemagne, un problème de fond se pose en France quant au principe de la fondation actionnaire. La faiblesse de la France en la matière est d'autant plus étonnante qu'une loi adoptée en 2005 a intégré dans la loi sur les fondations du 23 juillet 1987 la possibilité pour les fondations d'être actionnaire majoritaire, voire exclusif, d'une entreprise commerciale. Or, la fondation Varenne ayant été créée antérieurement, seule la fondation Pierre Fabre a utilisé cette loi d'ailleurs élaborée pour elle. En effet, la loi a été modifiée afin de permettre à Pierre Fabre de léguer plus aisément ses titres à sa fondation, celui-ci ne disposant pas d'héritier.

Il a été nécessaire de modifier la loi, le Conseil d'Etat ayant toujours été très réticent vis-à-vis du principe de la fondation actionnaire, considérant que l'intérêt général, *a fortiori* l'utilité publique, doit être défini par l'Etat, un fondateur d'entreprise ne pouvant en être garant. En outre, il est généralement considéré qu'il convient de ne pas confondre le secteur marchand et le secteur à but non lucratif, le profit étant méprisé. De même, les gestionnaires du profit ne peuvent être associés aux administrateurs des fondations.

Cette mentalité est encore très prégnante en France. Au contraire, les exemples danois et allemands présentés sont certes typiques, mais des dizaines d'autres existent, témoignant du fonctionnement du modèle. L'aspect idéologique selon lequel une entreprise ne peut gérer une fondation constitue un premier obstacle. L'intérêt d'administrateurs d'une entreprise pour une fondation de même que l'implication d'administrateurs d'une fondation dans la gestion d'une entreprise suscitent d'ailleurs systématiquement des réticences.

Le deuxième frein au développement des fondations actionnaires en France réside dans le principe de spécialité issu du droit romain. Ce dernier n'est pas un principe légal, mais une doctrine validée par la jurisprudence, considérant qu'une personne morale ne peut aller que dans le sens de ses statuts. Par conséquent, elle peut exercer uniquement les activités relevant de son objet social. En 2005, la loi a été votée afin de contraindre le Conseil d'Etat encore très réticent, ce dernier ne pouvant interpréter la loi seulement lorsqu'elle est floue ou inexistante.

Pourtant, les conseillers d'Etat sont parvenus à soumettre la possibilité pour une fondation d'être actionnaire d'une entreprise au respect du principe de spécialité. Or, cette précision peut avoir deux significations, un effort législatif devant conséquemment encore être fourni en la matière. Premièrement, l'entreprise et la fondation devraient exercer une activité dans le même domaine ; c'est le cas de la Fondation Pierre Fabre, qui soutient des projets médicaux et pharmaceutiques dans des pays ayant difficilement accès aux produits proposés par l'Entreprise. De même, une fondation ayant un objet sanitaire pourrait détenir les titres d'une société gérant des hôpitaux ou des cliniques, tandis qu'une fondation culturelle pourrait être propriétaire des titres d'une société d'édition publiant des ouvrages culturels.

Toutefois, cette interprétation de la loi est extrêmement limitative. Elle empêcherait en effet les exemples du type de la Fondation Robert Bosch. Or, il convient de ne pas confondre la fin et les moyens. A mon sens, il importe peu qu'une fondation ayant un objet social, culturel ou caritatif détienne les titres d'une société opérant dans un domaine distinct, un équipementier automobile par exemple. En effet, tant que l'entreprise est bien gérée, particulièrement grâce à l'implication de la fondation, et qu'elle rapporte des dividendes, ces derniers peuvent apporter des ressources à la fondation pour financer ses finalités.

Deuxièmement, pour préserver son principe de spécialité, la fondation ne doit pas s'immiscer directement dans la gestion de l'entreprise. En effet, des fondations interposent entre elles et les entreprises une structure de participation, afin de diversifier les gestionnaires. La création d'un tel

intermédiaire peut constituer un choix de gouvernance, mais il serait regrettable de l'imposer. En effet, les administrateurs d'une entreprise capables de la gérer peuvent prendre en charge la gestion de la fondation et réciproquement, d'autant plus qu'il est admis qu'une fondation gère directement des activités économiques.

Enfin, un troisième frein réside dans la notion de quote-part réservataire pour les héritiers, présente dans le Code civil et issue du droit romain. Elle empêche à une personne de donner ou de léguer à son décès plus qu'une part calculée en fonction de son nombre d'enfants. Quoi qu'il en soit, le modèle de la Fondation Pierre Fabre permet en partie de répondre aux craintes du Conseil d'Etat.

### **Virginie SEGHERS**

Désirez-vous approfondir le sujet ?

### **Xavier DELSOL**

Oui. Nous ne pensions pas trouver autant d'éléments intéressants sur le sujet. La situation doit évoluer, de manière à ce que le modèle des fondations actionnaires, performant dans d'autres pays, soit adopté en France.

### **Arthur GAUTIER**

Pour notre part, nous souhaitons approfondir les questions de gouvernance et de prise de décision, des logiques et des intérêts variés étant représentés au sein des différents organes : la famille, l'entreprise, etc. Nous nous attacherons donc à mieux connaître et comprendre les mécanismes de décision.

### **Virginie SEGHERS**

Le Danemark est souvent classé premier dans le classement des pays les plus heureux du monde. Est-ce lié au sujet des fondations actionnaires ?

### **Pia LILLABAEK**

Le Danemark compte effectivement les personnes les plus heureuses du monde. Il est certain que les fondations actionnaires créent de nombreux emplois et que des personnes rejoignent une entreprise en raison de ses liens avec une fondation. De plus, la fondation actionnaire préserve la stabilité économique dans un contexte de crise.

Par ailleurs, les affaires économiques et la responsabilité sociétale des entreprises étaient considérées comme différentes. Or, la fondation actionnaire intègre la responsabilité sociétale des entreprises dans ses affaires économiques. Les donations créent de la richesse, soutiennent l'innovation, la charité, la recherche, l'architecture, la médecine, etc. Dans un contexte de crise économique et de manque de ressources, nous sommes amenés à penser différemment. A ce titre, il est essentiel d'identifier de nouvelles idées, manières d'agir et d'être responsable à l'égard de nous-mêmes, des autres et des générations futures.

Par conséquent, les affaires ne peuvent être séparées de la responsabilité sociétale. D'autant plus qu'il existe plusieurs manières d'envisager la structure des fondations actionnaires.

### **Virginie SEGHERS**

Nous vous invitons à consulter le site internet collaboratif que nous avons créé sur le sujet : [www.fondations-actionnaires.eu](http://www.fondations-actionnaires.eu).

## Plénière de clôture

# La philanthropie : un *soft power* exportable ?

*Ont participé à cette table ronde :*

*Pierre CORVOL, Président du Comité mixte de la Fondation du Collège de France*

*François DEBIESSE, Président délégué de l'Admical*

*Catherine FERRANT, Déléguée générale de la Fondation Total*

*Luc TAYART de BORMS, Administrateur délégué de la Fondation Roi Baudouin*

*Rose-Marie VAN LERBERGHE, Présidente du Conseil d'administration de l'Institut Pasteur.*

### **Vincent GIRET**

Le plan international constitue un axe stratégique majeur pour de grandes institutions philanthropiques, quelles que soient leur histoire et leurs particularités. Chaque participant à la table ronde présentera la stratégie internationale de leur fondation et le parcours de son développement international. En outre, ils expliqueront le sens du développement international de leur fondation.

### **Rose-Marie VAN LERBERGHE, Présidente du Conseil d'administration de l'Institut Pasteur**

L'Institut Pasteur a été créé en 1888 grâce à la philanthropie internationale. Grâce à sa notoriété, Louis Pasteur aurait pu solliciter l'Etat français. Cependant, il a souhaité faire appel à la philanthropie internationale afin de développer librement ses recherches. Par conséquent, l'Institut Pasteur a un statut d'établissement privé d'intérêt général.

Par ailleurs, j'invite chacun à visiter le musée Pasteur, où sont notamment exposées des photographies des « mordus russes », la réputation de Pasteur ayant traversé les frontières. Très tôt, des Instituts Pasteur ont été installés dans les anciennes colonies françaises, le premier d'entre eux ayant été créé au Vietnam. Or, le Réseau des Instituts Pasteur à l'étranger me tient encore très à cœur. Il comprend 32 instituts et probablement bientôt 33, un institut devant être créé à Conakry. Les instituts du réseau ont des statuts divers, mais ont une grande importance, les ambassadeurs témoignant systématiquement de leur poids dans le rayonnement de la France.

Les Instituts Pasteur œuvrent à la santé publique, *a fortiori* dans les pays dont les ressources sont limitées. Ils prennent en charge les malades, certains pays ne disposant pas de laboratoire d'analyse médicale de qualité. Ils sont généralement également considérés comme des centres de référence nationaux, voire recommandés par l'OMS, dans le domaine des maladies infectieuses. En outre, ils jouent un rôle dans la formation des élites locales, en accueillant des doctorants ou des post-doctorants, les universités ne bénéficiant pas toujours d'équipements suffisants.

L'actualité montre aussi de façon éclatante que les Instituts Pasteur jouent un rôle fondamental dans la surveillance de l'émergence ou de la réémergence des maladies infectieuses. Nous avons longtemps cru que les maladies infectieuses étaient désormais réservées aux pays pauvres du Sud, que les habitants des pays riches étaient prémunis et qu'ils ne souffraient plus que de maladies chroniques. Toutefois, les événements récents ont montré l'inconsistance de ces préjugés. Il est désormais question de santé globale, la mondialisation générant des risques sanitaires concernant la planète entière.

Nous nous réjouissons d'ailleurs que Christian Bréchet ait accordé une place centrale à ce réseau dans son plan stratégique. Nous conduisons des projets de recherche transversale entre l'Institut Pasteur de Paris et d'autres instituts du Réseau, afin de répondre aux défis nouveaux en matière de santé globale. Paradoxalement, l'appel à la générosité publique est lancé en direction de la France. Dans ce cadre, l'enjeu consiste à développer la philanthropie internationale. Nous

disposons d'ores et déjà d'une fondation aux Etats-Unis, de taille modeste cependant, et d'une fondation en Suisse, mais nous ne bénéficions pas d'une levée de fond à la hauteur des problématiques auxquelles nous nous intéressons.

### **Vincent GIRET**

Les instituts se trouvent-ils en majorité dans les pays du Sud ?

### **Rose-Marie VAN LERBERGHE**

Oui. Des instituts sont présents en Afrique et en Asie, quelques-uns ayant toutefois connu des sorts tragiques, comme celui du Cambodge qui dut renaître de ses cendres. En outre, sous l'impulsion de précédents directeurs généraux de l'Institut Pasteur, d'autres instituts se sont implantés dans des pays plus porteurs, comme la Corée, la Chine ou l'Uruguay. Nous ne couvrons pas l'ensemble des pays, mais nous sommes essentiellement présents dans les pays dont les ressources sont limitées.

### **Vincent GIRET**

L'association l'Admical dédiée à l'accompagnement du mécénat a été créée dans les années 1980. Alors qu'elle accompagnait initialement des entreprises, des philanthropes de différents pays font désormais appel à elle. D'abord installée en France, elle s'est par conséquent ouverte vers l'international.

### **François DEBIESSE, Président délégué de l'Admical**

Nous nous sommes toujours soucieux d'être ouverts vers l'étranger et d'observer les pratiques en vigueur en dehors de nos frontières. Nous avons dès le départ un retard à rattraper en matière de philanthropie, à la fois sur les Etats-Unis et sur nos proches voisins que sont l'Angleterre, la Belgique et les Pays-Bas. De plus, il a toujours été nécessaire de nouer des liens avec l'international, afin de développer le mécénat de façon optimale en France.

L'Admical accompagne et promeut le développement du mécénat. Association de mécènes, elle vise à servir leurs ambitions, d'ailleurs de plus en plus affectées par des considérations internationales. En effet, elles se caractérisent par une prise de conscience des besoins croissants apparaissant dans tous les domaines et liés à la fracture sociale, aux problématiques environnementales, aux inégalités entre le Nord et le Sud, aux problèmes d'exclusion, etc. Dans un contexte où les Etats peinent à faire face à l'ensemble de ces besoins, il est nécessaire de trouver de nouvelles ressources.

Le rôle sociétal que peuvent jouer les entreprises et les personnes physiques a fait l'objet d'une deuxième prise de conscience. La prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise a suivi. D'abord à l'intérieur de l'entreprise, la manière dont celle-ci exerce son métier doit désormais tenir compte des considérations sociales et environnementales. Puis, l'entreprise a étendu sa préoccupation en la matière à son environnement, une société fracturée peinant à construire des repères pour tout un chacun. Or, les entreprises ont pris conscience de leur rôle structurant, qu'elles joueront dès lors de plus en plus, en particulier au niveau local. De même, les personnes physiques ont réalisé qu'elles pouvaient agir en faveur de l'environnement et de la société en œuvrant à la hauteur de leurs moyens.

Une troisième prise de conscience a mis en valeur le mécénat comme facteur de partage de valeurs, les pouvoirs publics lui ayant reconnu ce rôle. Par exemple, à propos de la question épineuse de la territorialité des dons, est désormais reconnu le critère de la propagation des valeurs de la France, à savoir sa culture, sa langue, sa recherche, etc. Le mécénat et la philanthropie sont désormais considérés comme y contribuant. La philanthropie la plus importante du monde, celle des Etats-Unis, a d'ailleurs grandement joué le rôle de propagateur de valeurs.

### **Vincent GIRET**

Vous êtes également conseiller auprès de BNP Paribas sur le sujet de la philanthropie. Au sein de cette banque, vous avez également initié la création d'un index portant sur la philanthropie internationale. Or, l'Europe atteint désormais quasiment le même niveau que les Etats-Unis en la matière.

## **François DEBIESSE**

L'index paru il y a plus d'un mois nous a effectivement agréablement surpris. Son calcul pour chaque région du monde est complexe, puisqu'il prend en compte différents critères. Or, l'index dessinait traditionnellement une hiérarchie plaçant les Etats-Unis loin devant les autres régions, puis l'Europe, l'Asie et le Moyen-Orient.

Néanmoins, en 2014, après une progression de plus de 9 %, l'Europe a rejoint l'index américain s'élevant à 55, les Etats-Unis n'ayant progressé que de deux points sur l'année. Quant à l'index asiatique, il frôle désormais les cinquante points. Le Moyen-Orient reste en décalage en raison des statistiques faussées par les impératifs de l'islam donnant une orientation spécifique à une partie des dons non répertoriés comme philanthropiques.

## **Vincent GIRET**

Les fondations sont des vecteurs de développement de valeurs spécifiques. Quel est le rôle d'une grande entreprise multinationale française comme Total, exerçant dans un secteur difficile et étant régulièrement chahutée, voire controversée ?

## **Catherine FERRANT, Déléguée générale de la Fondation Total**

La Fondation Total a été créée en 1992 suite au Sommet de Rio, afin d'étudier la thématique environnementale émergente qu'était alors la biodiversité marine. Nous pouvions étudier le sujet sous un angle d'intérêt général, celui-ci se trouvant à la fois assez éloigné et assez proche des activités de Total. De plus, à l'époque, il était possible de conclure des partenariats publics-privés innovants. La Fondation Total a mené son activité de façon discrète, tout en parvenant à l'ancrer dans la communauté scientifique internationale.

En 2008, après les deux fusions ayant conduit à la formation du Groupe tel qu'il existe aujourd'hui, nous avons considéré que la Fondation était trop étroite par rapport à l'ampleur des enjeux sociétaux auxquels nous étions confrontés. Par conséquent, nous avons modifié les statuts de la Fondation, afin qu'elle puisse englober à la fois les programmes de culture et de patrimoine portés alors par la direction des Actions publiques et les programmes de santé et de solidarité menés par la direction des Ressources humaines. A cette occasion, nous avons constaté que l'engagement philanthropique d'un grand groupe comme le nôtre était trop large et divers pour être pris en charge par une fondation d'entreprise française. C'est pourquoi, nous avons créé la direction du Mécénat.

Notre mécénat étant français, nous sommes amenés à répondre à des attentes et des enjeux français. Par exemple, nous avons conclu en 2009 une convention de long terme avec le ministère de la Jeunesse, afin de financer jusqu'en 2018 des innovations dans le domaine de la prévention de l'exclusion des jeunes. Nous sommes désormais le partenaire privé de la grande initiative présidentielle intitulée « La France s'engage ». A ce titre, nous soutenons l'innovation *via* des financements, le renforcement du lien social, des actions menées sur le terrain, etc.

Toutefois, en tant qu'entreprise multinationale, nous ne pouvons pas agir exclusivement en France. Naturellement, nous avons développé des actions au niveau international dans le cadre du mécénat d'entreprise français, prévoyant les circonstances précises dans lesquelles il nous est possible d'agir. Par exemple, nous diffusons la culture française à l'échelle internationale. C'est pourquoi, nous avons eu à cœur de développer des partenariats avec des structures françaises nous permettant d'agir dans le monde entier.

Dans ce cadre, nous sommes présents dans 130 pays du monde, dans lesquels nous menons depuis toujours des actions éducatives, humanitaires, en faveur de la santé ou d'installation d'équipements. Le but de ces opérations sociétales est d'asseoir les opérations locales du Groupe. Les actions de la Fondation complètent les actions du Groupe *via* le développement d'un volet institutionnel. En effet, nous organisons le dialogue que Total conduit avec les autres institutions en France ou à l'international dans trois domaines. Premièrement, dans le cadre d'urgences humanitaires, nous intervenons le plus souvent aux côtés de la Croix Rouge Française, mais également à travers notre filiale locale au moment de la reconstruction.

Par ailleurs, depuis dix ans, nous avons un partenariat avec l'Institut Pasteur. Dans ce cadre, Françoise Barré-Sinoussi, lauréate du prix Nobel de médecine pour avoir découvert le VIH dans les années 1980, nous conseille et nous accompagne. De plus, notre partenariat avec l'Institut Pasteur se focalise sur la formation : dans les pays où il est présent, nous aidons à constituer

une communauté de chercheurs en interaction avec des médecins, des hôpitaux et des soignants, afin de renforcer les capacités de lutte contre les maladies infectieuses. En dix ans, nous sommes parvenus à progresser et à approfondir les sujets. Notre partenariat permet également désormais de faire émerger des projets venant des pays du Sud et concernant la santé des enfants.

Récemment, j'ai participé à une réunion avec l'Institut Pasteur, portant sur un projet de recherche sur la résistance des enfants et des bébés aux antibiotiques. Le projet est mis en œuvre au Sénégal, au Cambodge et à Madagascar. Il implique à la fois des chercheurs, des infirmiers et des sages-femmes. Sur ce genre de sujet, notre action peut être significative.

En outre, le concept de *soft power* sous-entend la douceur permise par la philanthropie. De même que le temps de l'entreprise n'est pas celui de l'Etat, celui du mécène n'est pas le temps du chercheur, ses recherches durent généralement longtemps. Cependant, le mécénat permet d'accompagner l'environnement social, politique et psychologique de la recherche. En cela, il apporte de l'harmonie, de la cohésion et de la douceur.

Dans le domaine de la culture, la Fondation Total est présente dans le monde entier. La France y est d'ailleurs vue comme le plus beau musée du monde. Par conséquent, le transfert de l'écrin de beaux musées français dans des pays dans lesquels nous sommes présents constitue un apport notable. En effet, il permet à la France et à nos partenaires d'être présents à l'étranger et de célébrer la culture. J'apprécie particulièrement le mécénat culturel car il va au-delà d'un mécénat humanitaire ou médical, qui traite les manques et les souffrances des personnes, en s'adressant à ce que les personnes ont de plus beau.

Le mécénat culturel est un mécénat de célébration : en soutenant une exposition africaine au Musée du Quai Branly ou le département des Arts de l'Islam au Louvre, nous célébrons la culture. Il est également intéressant pour nos salariés, qui peuvent mieux comprendre la culture des pays dans lesquels ils travaillent, et a un impact social et international. Nous œuvrons aussi en faveur de l'ouverture des musées aux personnes en difficulté. Ces dernières ayant généralement des origines diverses ont parfois une idée négative du regard que la France porte sur eux. Observer que la culture dont elles sont porteuses est célébrée dans les plus beaux musées du monde et pouvoir apporter des connaissances au guide contribuent à changer leur rapport à la France.

Notre démarche est douce. Elle n'est pas affirmée ni rendue publique. Nous travaillons par capillarité.

### **Vincent GIRET**

Total est une grande entreprise disposant de nombreux moyens et investie partout dans le monde. D'autres entreprises françaises bénéficient-elles de la même puissance de rayonnement ?

### **François DEBIESSE**

De nombreuses entreprises ont désormais une vocation mondiale. Conséquemment, elles se sont forcément interrogées sur l'internationalisation de leur mécénat, même si le mécénat international est essentiellement le fait des grands groupes. Néanmoins, le mécénat est d'abord local. Les études portant tant sur les entreprises que sur les particuliers montrent que le premier domaine d'application de la philanthropie est l'environnement proche.

L'ancrage local du mécénat est confronté aux ambitions internationales des grands groupes en la matière. Afin de les concilier, le mécénat ne doit pas être propagé sur la base d'une politique définie au plus haut niveau, mais être adapté aux réalités locales. Cela passe généralement par la création d'une filiale travaillant avec la fondation centrale en vue d'ancrer le mécénat localement tout en maintenant une cohérence d'ensemble.

Le mécénat international est donc à l'image de ce que devra être le mécénat à l'avenir, à savoir un mécénat de partage et capable d'intégrer les valeurs des différentes zones sur lesquelles il agit. L'approche philanthropique sera ainsi plus globale, humaine et adaptée aux réalités qu'auparavant.



**Vincent GIRET**

Existe-t-il une singularité française en matière de mécénat ?

**François DEBIESSE**

Chaque pays a ses propres spécificités. La France a longtemps été considérée comme étant en retard. En réalité, de nombreuses actions n'étaient pas visibles, notre tradition philanthropique étant caractérisée par la discrétion. Nos actions étant désormais plus apparentes, la France rattrape progressivement les pays anglo-saxons.

Par ailleurs, les individus peuvent jouer un rôle dans la société. Un philanthrope africain, Mo Ibrahim, ayant fait fortune dans le domaine des télécommunications, a créé une fondation visant à identifier en Afrique subsaharienne des chefs d'Etat ayant quitté leur fonction sans s'être enrichis. La Fondation salarie ces derniers à vie. Depuis quatre ans, elle n'en a cependant encore identifié aucun. La Fondation forme également des personnes à même d'être gouvernantes à l'avenir et satisfaisant ses critères éthiques. Cet exemple témoigne de la possibilité pour un individu de s'engager en faveur d'une grande cause de société.

**Vincent GIRET**

La marque « Collège de France » est absolument exceptionnelle et présente un potentiel international considérable.

**Pierre CORVOL, Président du Comité mixte de la Fondation du Collège de France**

Le modèle du Collège de France est unique, même s'il s'est inspiré de la création du Collège des Trois-Langues à Louvain un peu avant 1530. L'Hébreu, le Grec et le Latin y furent enseignés, de façon à rendre accessibles les écritures saintes, les connaître, les interpréter et en discuter, plutôt que d'en imposer une analyse de façon scholastique. Notre modèle, imaginé par François I<sup>er</sup>, est aujourd'hui inchangé : il offre un enseignement totalement libre et gratuit, ouvert à tous, non diplômant, renouvelé chaque année et s'adressant à toutes les personnes avides de savoir. Toutes les disciplines y sont proposées : depuis les mathématiques jusqu'à la philosophie, en passant par les sciences humaines et sociales et les sciences dures (physique, chimie, médecine).

Notre modèle est-il exportable ? Depuis 1530, aucun autre établissement similaire au Collège de France n'a été créé. Cependant, en 1930, lorsqu'Abraham Flexner a voulu créer l'Institut d'études avancées de Princeton, il s'est inspiré du modèle du Collège de France. Albert Einstein y a par exemple enseigné. De plus, nous avons signé en 2009 un partenariat avec la Belgique, créant un Collège de Belgique répliquant partiellement le modèle du Collège de France.

Notre modèle est passionnant car, grâce aux technologies modernes, la diffusion de la recherche et de l'enseignement touche un public bien plus large que notre public historique. Ce dernier était essentiellement composé des écoliers et des étudiants travaillant dans le Quartier Latin, ainsi que d'un public privilégié disposant de temps pour assister aux cours. Désormais, notre public comprend surtout des internautes. Depuis quatre à cinq ans, le Collège de France diffuse tous ses cours en audio et vidéo grâce au soutien de la Fondation du Collège de France, elle-même abondée par d'autres fondations, la Fondation Bettencourt Schueller ou celle de l'Orangerie par exemple.

**Vincent GIRET**

Vous disposez désormais de fonds considérables.

**Pierre CORVOL**

La générosité philanthropique nous a permis de recevoir près de trente millions d'euros au cours des cinq dernières années, alors que nous diffusons un savoir immatériel. Le soutien de la Fondation Total nous a permis de créer la Chaire Développement durable. Nicholas Stern a été le premier à l'occuper et y a travaillé sur le GIEC. Il joue d'ailleurs un rôle essentiel dans l'évaluation des conséquences des bouleversements climatiques.

Grâce à un partenariat conclu avec l'Agence française de développement, nous avons également créé la Chaire Savoirs contre pauvreté, dont Esther Duflo a été la première titulaire,

suivie par le Belge Peter Piot, qui a joué un rôle considérable dans les problématiques liées au sida.

De même, nous avons créé une Chaire Informatique et sciences numériques et une Chaire Innovations technologiques. Nous avons pu étendre la mission du Collège de France au niveau international grâce à l'apport complémentaire des partenariats divers de la Fondation, en plus des actions de formation et de diffusion. La diffusion est d'ailleurs assurée en français, tous nos enseignants étant francophones, bien que 15 % d'entre eux soient étrangers. Une diffusion en anglais est également proposée, ainsi qu'en chinois pour plusieurs cours.

Par conséquent, le Collège de France rayonne partout dans le monde. En témoigne la quantité d'heures de cours téléchargées en 2014 s'élevant à vingt millions. Nous n'avions pas imaginé rencontrer un tel succès. Il nous a d'ailleurs amenés à envisager de toucher non seulement les internautes francophones en France et à l'étranger, mais aussi les internautes non francophones susceptibles de souhaiter écouter des cours changeant tous les ans et donnés par une personne faisant autorité dans son domaine et disposant d'une compétence et d'une expertise unique. Nous sommes en avance sur les MOOC (*Massive open online courses*), notre offre étant extrêmement séduisante pour tous les amoureux du savoir.

### **Vincent GIRET**

L'expression *soft power* vous semble-t-elle adéquate ?

### **Pierre CORVOL**

Oui, notre mission relève en partie du *soft power*. Nous avons mené une enquête sur le site Internet du Collège de France, afin de mieux connaître notre public. Ce dernier est composé d'une population jeune, utilisant puis diffusant nos cours, créant ainsi un cercle vertueux. Nos cours ne sont pas uniquement destinés à une progression intellectuelle individuelle, mais peuvent être utilisés, notamment à travers les diaporamas proposés.

La même dynamique est à l'œuvre dans le cadre de l'Agence universitaire de la francophonie. Plusieurs campus numériques permettent à nos chaires annuelles de diffuser leurs enseignements et d'interagir avec des personnes localisées à Bamako, à Conakry, etc.

### **Rose-Marie VAN LERBERGHE**

Vous vous êtes récemment lancés dans la philanthropie. Or, vous êtes parvenus à vos fins non seulement grâce à l'obtention de dons, mais *via* la conclusion de partenariats.

### **Pierre CORVOL**

Oui. A cet égard, l'exemple de la mise à disposition d'une grande partie de notre patrimoine sur notre site Internet est révélateur, la Fondation de l'Orangerie nous y ayant beaucoup aidés. Notre patrimoine se compose notamment de cours enregistrés de Michel Foucault, de Georges Duby, de Pierre-Gilles de Gennes, etc., de photographies, etc. Un site dédié a été créé, intitulé « Salamandre » en référence à François I<sup>er</sup>, facilitant l'accès à une grande partie de notre trésor culturel.

### **Vincent GIRET**

La Fondation Roi Baudouin a également une réelle stratégie internationale.

### **Luc TAYART de BORMS, Administrateur délégué de la Fondation Roi Baudouin**

La Fondation Roi Baudouin a trois caractéristiques essentielles. Premièrement, elle est financée de trois manières : à travers notre propre capital, des fonds issus de la Loterie nationale et des fonds abrités de la Fondation de France. Deuxièmement, elle ne distribue pas uniquement des soutiens financiers à des tiers, mais promeut une méthodologie spécifique en matière d'investissement social, fait de la communication stratégique avec des médias, conclut des partenariats et aide des mécènes dans leur démarche philanthropique. Troisièmement, la Fondation souhaite pouvoir avoir un impact et ce de plusieurs manières :

- en créant davantage de capacités chez les organismes que nous soutenons ;
- en favorisant un changement politique sur un sujet particulier ;

- en influençant l'agenda politique. Il y a près de dix ans, par exemple, nous avons réalisé les premières études sur la formation des imams en Belgique ;
- en contribuant à changer les attitudes. Il y a quinze ans, nous avons ainsi travaillé sur l'attitude des personnes à l'égard des maladies liées à la démence.

En outre, notre stratégie est internationale en ce que la Fondation est d'abord une fondation européenne localisée en Belgique. En effet, au niveau politique, nous savons qu'entre 60 et 70 % des lois votées par les assemblées nationales mettent en œuvre les décisions prises par l'Union européenne. Le nier nous condamnerait à ne pas avoir l'impact escompté.

Par exemple, nous nous serions vus contraints de travailler sans succès pendant très longtemps sur les migrations locales si l'UE ne parvenait pas à gérer ses migrations. Par conséquent, en partenariat avec d'autres fondations, nous avons créé un fonds commun finançant des associations travaillant au niveau européen sur les migrations. Disperser les fonds et les modalités de travail les rendrait totalement inefficaces. De même, nous finançons le *think tank* European Policy Center, qui nous permet de comprendre ce qui se passe au niveau européen, de l'expliquer au niveau local et d'expliquer au niveau européen ce qui se passe au niveau local.

De plus, notre stratégie internationale est encouragée par nos donateurs. Certains d'entre eux cherchent à bénéficier d'une optimisation fiscale. En effet, des Allemands habitant la Belgique et y payant des impôts ne peuvent normalement pas en profiter s'ils effectuent des dons en direction de l'Allemagne. C'est pourquoi, nous optimisons ce type de don. Nous avons aussi créé une fondation aux Etats-Unis, afin de faciliter les dons en direction de l'Europe ou de l'Afrique réalisés par des Américains ou des personnes vivant aux Etats-Unis et y payant des impôts. Nous les aidons et les conseillons dans leur démarche.

Dans le domaine des fonds abrités, des personnes souhaitent également travailler au niveau international. Leur volonté est parfois liée à l'histoire coloniale, par exemple entre la Belgique, d'une part, et le Congo, le Burundi et le Rwanda, d'autre part. Nous disposons de plusieurs fonds nous permettant de travailler sur le développement économique et sociétal de ces pays.

Enfin, les Européens devraient avoir davantage confiance en eux. En effet, il y a quelques années, une étude a montré que la philanthropie européenne était plus importante que la philanthropie américaine en termes de budget et de capital. Or, nous entretenons un sentiment d'infériorité en la matière. Au contraire, les Américains sont fiers de leurs actions philanthropiques. La philanthropie est plus riche et diversifiée en Europe qu'aux Etats-Unis. Il est essentiel de tenir compte des cultures et des traditions en matière de dons.

### **De la salle**

Les fonds alloués par le groupe Total en faveur de la biodiversité marine lui permettent de témoigner de son engagement. Toutefois, ils pourraient être dédiés à la sécurisation des transports d'hydrocarbures. L'action de la Fondation Total en matière de biodiversité marine est-elle de la poudre aux yeux ?

### **Vincent GIRET**

L'expression « *greenwashing* » désigne le comportement d'entreprises intervenant en faveur de l'environnement, afin de compenser partiellement leurs activités polluantes. Je suppose que vous êtes souvent confrontée à ce type d'interrogation.

### **Catherine FERRANT**

Le sujet de la biodiversité marine a été choisi par le groupe Total en 1992, quelques années avant le naufrage du pétrolier Erika. Son intérêt était donc antérieur aux catastrophes de marée noire. Initialement, le groupe Total a manifesté une curiosité sincère et bien attentionnée à l'égard de la biodiversité marine. Cependant, il n'en a évidemment pas fait la publicité au moment du naufrage de l'Erika. Nous avons continué à travailler discrètement et à financer des recherches portant sur les espèces, les écosystèmes et la réhabilitation d'espèces, même si plusieurs de nos partenaires ont été confrontés à des cas de conscience. Ces derniers se sont progressivement dissous dans la fidélité et la sincérité réciproque de la Fondation Total et de ses partenaires.

Par ailleurs, il serait insensé de diverter des montants que nous devons investir dans les domaines de la sécurité et de l'environnement, qui relèvent de notre responsabilité d'entreprise,

au profit d'un sujet de mécénat. Par exemple, la Fondation finance depuis ses débuts des projets portant sur la protection des coraux, aidée en cela par un réseau de scientifiques. Au début des années 2000, lors de l'implantation du groupe Total au Yémen, il lui a été nécessaire d'installer un terminal gazier en bord de mer ; or, une communauté de coraux se trouvait à l'endroit idéal pour construire le terminal. Il a donc fallu déménager les coraux. Pour organiser le déménagement, le Groupe a fait appel aux scientifiques dont la Fondation avait soutenu les projets. Connaissant le respect du Groupe pour la science, ils ont accepté d'y participer. Une connaissance accumulée grâce à l'aide de la Fondation a pu être utilisée au service d'un projet ne bénéficiant pas de la même source de financement, mais répondant à la même finalité, à savoir la préservation d'une ressource naturelle essentielle dans le cadre d'un projet industriel.

En outre, lorsque le groupe Total s'intéresse à des sujets d'intérêt général, adopte-t-il une démarche de *greenwashing* ? Cherche-t-il à s'acheter une bonne conscience ? Mes réponses sont évolutives. Au nom de ma sincérité personnelle et celle de la Fondation, il me semble préférable d'avoir bonne conscience que mauvaise conscience.

De plus, nous avons tous en nous une conscience bonne et mauvaise. Par exemple, nous donnons de l'argent à une personne SDF à la fois par compassion, notre geste exprimant alors générosité et bonté, et par peur, puisque nous craignons un jour d'être à sa place. Une personne SDF peut aussi nous faire horreur en ce qu'elle renvoie à une situation très triste. Nous donnons également en nous demandant ce que notre voisin attend de nous. Par conséquent, mon geste humanitaire et généreux a de nombreuses significations, pas forcément positives.

Ainsi, notre démarche de douceur et de bienveillance est sous-tendue par une multiplicité et une complexité de motivations. De même, une association demandant de l'argent au groupe Total peut s'interroger sur sa capacité à assumer l'image du Groupe. Généralement, ses représentants comprennent ensuite qu'il leur est plus profitable de travailler avec nous que sans nous.

Une fondation d'entreprise est un lieu dans lequel la complexité peut être partagée et gérée grâce à la force de la fidélité, de la lenteur et de la douceur. Evidemment, notre démarche n'est pas exempte de risque et d'incompréhension. Nous devons constamment la repenser et nous nous trompons parfois. Quoi qu'il en soit, nous n'avons pas le choix car la société est dure et diverse et que nous avons tous besoin les uns des autres. Lorsque nous essayons de conduire une telle démarche, humblement et doucement, je pense que nous nous situons du bon côté. Je l'assume avec fierté.

### **François DEBIESSE**

Toute activité humaine comporte ses faiblesses et peut poser problème. Toutefois, il importe de cesser d'évoquer uniquement les dysfonctionnements et de davantage se focaliser sur les aspects positifs. Le mécénat et la philanthropie sont de formidables leviers du changement social et du progrès. Pour les développer, il convient d'en parler plus, d'autant plus que la philanthropie et le mécénat sont à l'origine de belles histoires à raconter. Se concentrer sur les trains n'arrivant pas à l'heure ne permet pas de créer une dynamique positive pouvant emmener la société dans la bonne direction.

Au mois de décembre 2014, l'Admical a réalisé une étude extrêmement positive sur le mécénat des entrepreneurs. Menée par la TNS Sofres, l'étude portait sur un large échantillon de chefs d'entreprises et de cadres dirigeants. 73 % des personnes interrogées ont déclaré être mécènes, 57 % l'étant à la fois sous forme de dons et d'investissement personnel. Ces chiffres n'ont malheureusement pas été beaucoup diffusés.

Des errements sont à déplorer. Admical travaille d'ailleurs en faveur d'un mécénat philanthropique plus éthique, ce qui est fondamental. Cependant, cessons de nous focaliser sur les points négatifs et reconnaissons le moteur de changement indispensable que sont le mécénat et la philanthropie.

### **Francis CHARHON, de la salle**

En matière de *soft power*, l'exemple de George Soros est révélateur. En effet, à partir de la chute du mur de Berlin, ce dernier a exporté l'état d'esprit américain dans les pays d'Europe de l'Est à travers la philanthropie. De nombreux dirigeants des pays d'Europe de l'Est ont d'ailleurs été formés aux Etats-Unis.

**Vincent GIRET**

George Soros était déjà très investi dans les pays d'Europe de l'Est avant la chute du mur de Berlin, puisqu'il a soutenu de nombreux intellectuels et dissidents d'Europe de l'Est.

**Francis CHARHON, de la salle**

L'Observatoire de la Fondation de France publiera prochainement une étude portant sur la philanthropie en Europe et mettant en exergue la manière dont les *soft powers* internationaux fonctionnent. La Pologne a par exemple été très soutenue. Pour notre part, nous y avons ouvert une Fondation de Pologne. Nous parvenons à transférer des savoirs et des méthodes, ainsi qu'à récupérer les méthodes d'autres pays, la philanthropie s'en trouvant progressivement homogénéisée.

**Isabelle GOUGENHEIM (présidente d'IDEAS), de la salle**

IDEAS soutient une soixantaine d'associations pour améliorer leur efficacité, gouvernance et transparence. Récemment, un président d'association a affirmé que la fragilité était un levier. Sa phrase me paraît applicable tant aux structures qu'aux personnes.

En outre, du thème « Les nouveaux visages de la philanthropie », je retiens les termes forts de bienveillance et d'exigence. De même, les associations progressent dans les domaines dans lesquels des attentes ont été exprimées, à savoir la transparence et l'éthique. Je souhaite que nous progressions ensemble en faveur des nouveaux visages des associations.

**De la salle**

Pourquoi avoir choisi l'expression de « *soft power* » plutôt que celle de « pouvoir d'influence » ?

**Vincent GIRET**

En tant que journalistes, nous recevons régulièrement des courriels de la part de nos lecteurs à propos de l'usage de termes anglais plutôt que français. Néanmoins, lorsqu'un terme anglo-saxon est courant, il ne me semble pas gênant de l'utiliser. Quoi qu'il en soit, le journal *Le Monde* reste vigilant sur le sujet.

**François DEBIESSE**

L'expression de *soft power* exprime à la fois un pouvoir d'influence dominant et un intérêt à l'exercer.

**De la salle**

J'utilise personnellement des anglicismes. Cependant, l'exercice du pouvoir ne me semble jamais doux. Par conséquent, l'expression *soft power* est mensongère, alors que l'objectif de la philanthropie et du mécénat est louable.

**Vincent GIRET**

Définir le *soft power* nécessiterait d'évoquer Joseph Nye.

Par ailleurs, le cadre juridique et fiscal français semble assez favorable à la philanthropie.

**François DEBIESSE**

Le cadre juridique et fiscal français est l'un des plus favorables du monde. Il importe de le préserver et de l'utiliser pleinement comme un levier de la philanthropie, afin de compléter l'action de l'Etat en faveur de l'intérêt général, dont il reste le garant, en adoptant une approche différente.

## Les organisateurs

---



### Institut Pasteur

Centre de recherche biomédicale de renommée internationale, l'Institut Pasteur, créé en 1887 par Louis Pasteur, est une fondation privée à but non lucratif, reconnue d'utilité publique. Créé à l'origine grâce à une souscription internationale initiée par Louis Pasteur, l'Institut Pasteur est fidèle à sa mission de contribuer à la prévention et au traitement des maladies, notamment infectieuses, par la recherche, l'enseignement et des actions de santé publique. Depuis plus de 125 ans, l'Institut Pasteur continue de s'appuyer sur le soutien et la générosité du public à travers les dons, les legs et le mécénat pour remplir sa mission.

## Le Monde

Le Monde est l'organe de presse français le plus reconnu tant en France qu'à l'international. Ses publications (quotidien et suppléments), son site web, ses applications sur mobile et tablette, décryptent l'actualité des événements internationaux, politiques, économiques et culturels avec rigueur, exigence et indépendance. Les rédactions du Monde et du Monde.fr sont animées par 397 journalistes et s'appuient sur un réseau unique de correspondants à l'étranger. A l'occasion des Assises de la Philanthropie, Le Monde publie un numéro spécial du Monde Argent entièrement dédié à la philanthropie.

## Les partenaires

---

Avec le soutien de



Depuis plus de 350 ans, le nom de Neuflyze est associé à la philanthropie. Cette banque privée est l'héritière d'une longue tradition d'engagement responsable. Ses fondateurs illustres furent des précurseurs en contribuant notamment à l'émergence de la culture ainsi que de nombreuses œuvres sociales.

C'est dans cet esprit que Neuflyze OBC est le partenaire historique des grands donateurs désireux de créer des structures à but philanthropiques.

Pour la deuxième fois consécutive, Neuflyze OBC apporte son soutien à l'Institut Pasteur et *Le Monde* pour ces quatrième Assises de la Philanthropie.

Et en partenariat avec



## Le comité d'orientation

---

Ce comité est constitué de membres du Think Tank Fiducie Philanthropique de l'Institut Pasteur, cercle de réflexion d'experts au service des professionnels de la gestion de patrimoine, de la fiscalité, du notariat et des philanthropes.

**Valérie AUBIER**

Responsable de l'offre philanthropie de Crédit Suisse

**Chantal BELLEC**

Responsable Communication Institutionnelle et Commerciale de Neulize OBC

**Frédéric CAZENAVE**

Journaliste au *Monde*, responsable de la chaîne Argent & Patrimoine

**Xavier DELSOL**

Fondateur et coresponsable du département « Organisations non lucratives » du Cabinet Delsol Avocats

**Béatrice de DURFORT**

Déléguée générale du Centre Français des Fonds et Fondations

**Philippe-Henri DUTHEIL**

Associé et avocat expert EY, ancien bâtonnier du Barreau des Hauts-de-Seine

**Frédéric GROSJEAN**

Responsable des legs à l'Institut Pasteur et coordinateur du Think Tank Fiducie Philanthropique

**Bernard MONASSIER**

Notaire et président Groupe Monassier

**Nathalie SAUVANET**

Responsable de l'offre philanthropie individuelle BNP Paribas Wealth Management et Directrice de la Fondation de l'Orangerie

**Virginie SEGHERS**

Présidente de Prophil, auteur de *La nouvelle philanthropie*

**Antoine VACCARO**

Président du CerPhi

**François de WITT**

Président de Finansol, ancien journaliste

# Contacts

---

**Chloé VASSEUR**

chloe.vasseur@pasteur.fr

**INSTITUT PASTEUR**

25-28 rue du Docteur Roux  
75724 Paris Cedex 15

[www.pasteur.fr](http://www.pasteur.fr)

**Xavier Gay**

xavier.gay@agence-limite.fr

**AGENCE LIMITE**

224 rue Saint-Denis  
75002 Paris

[www.agence-limite.fr](http://www.agence-limite.fr)

[www.assises-philanthropie.fr](http://www.assises-philanthropie.fr)

[thinktank.fiduciephilanthropique.fr](http://thinktank.fiduciephilanthropique.fr)