

Fondation 3.0 – Table Ronde Stratégique

sur

Mettre en place une stratégie d'investissements à impact et liés aux programmes

Principaux enseignements de la Table Ronde Stratégique
des 3 et 4 juillet 2014 à Bruxelles

Cette Table Ronde faisait suite à la Table Ronde des 13-14 mars 2014 sur les enjeux plus généraux de « l'investissement des fondations au service d'une transformation sociétale ».



L'investissement à impact : effet de mode ou tendance de fond ?	3
Un large spectre de pratiques.....	3
Générer des revenus, possible pour toute action d'intérêt général ?	4
Avantages (et limites) d'une stratégie impact investment/PRI.....	5
▶ Recycler les ressources initiales pour soutenir davantage de projets.....	5
▶ Financer des solutions structurelles	5
▶ Complémentarité avec les subventions. Ou concurrence ?	6
▶ « Difficile de trouver des projets ou fonds de placement en lien avec ma mission »	6
▶ « Ces investissements nécessitent bien plus de compétences et de moyens humains »	7
▶ « Le rendement de ces investissements est plus faible et plus risqué »	7
Des conditions préalables, en interne et externe	8
▶ L'appui du CA.....	8
▶ Des statuts adaptés	8
▶ Des compétences externes	8
▶ Un cadre régulateur plus flexible	9
Opter pour un fonds ou un investissement direct ?	9
Comment mesurer l'impact ?	10
En conclusion	11
Annexes	13
▶ Liste des participants.....	13
▶ Présentations des intervenants.....	14

Récit structuré rédigé avec la collaboration de M. Michel Teller

L'investissement à impact : effet de mode ou tendance de fond ?

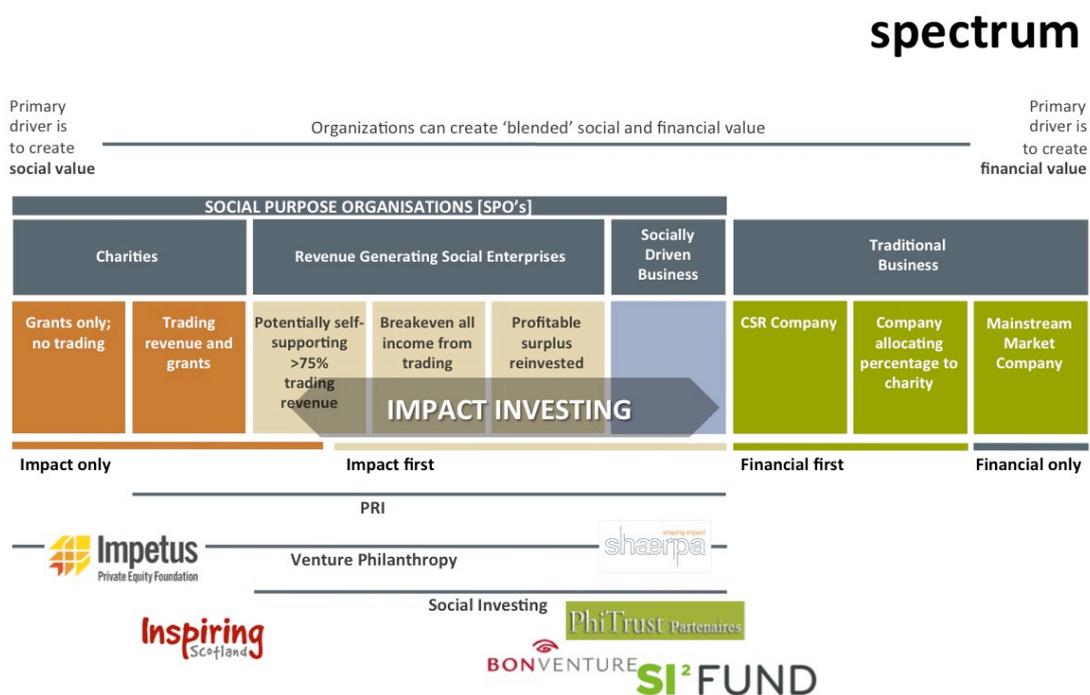
Est-il possible de compléter la démarche philanthropique classique, faite de dons et de subventions, pour y intégrer une stratégie qui **concilie valeur sociétale et valeur financière** ?

C'est ce que pensent les acteurs de l'**investissement à impact**. Les initiatives en ce sens se multiplient et élargissent la gamme des outils mobilisables par les fondations. Au-delà de l'excitation suscitée par une approche innovante qui ouvre de nouveaux horizons, il est nécessaire de soulever un certain nombre de **questions de fond** : quelles sont les conditions à remplir pour pouvoir faire de l'investissement à impact, quelles sont les contraintes et les limites de ce type de stratégie, comment mesurer son impact ?...

C'est à ces questions qu'ont réfléchi les fondations participant à la troisième Table Ronde Stratégique Fondation 3.0, les 3 et 4 juillet 2014 à Bruxelles.

Un large spectre de pratiques

Le schéma ci-dessous l'illustre clairement : entre les subventions/dons qui visent à générer un impact sociétal ('impact only') et les investissements à vocation purement financière ('financial only'), il y a un espace pour l'**investissement à impact** (ou **impact investment**, également appelé « **social investing** » surtout au Royaume-Uni), qui combine la recherche d'un impact sociétal maximal et d'un certain return financier.



Adapté de Pieter Oostlander, Shaerpa et inspiré de John Kingston, Venturesome.

Les 'investissements à impact' financent des organisations avec ou sans but lucratif, réalisés avec l'intention délibérée de générer un impact sociétal (social, environnemental, culturel) bénéfique et mesurable, outre un rendement financier. Cette notion d'intention les distingue notamment des

Investissements Socialement Responsables (ISR) ⁽¹⁾. Selon le point de vue de l'investisseur, impact-first (ex : une fondation) ou finance-first (ex : la branche finance sociale d'une banque), les objectifs d'impact seront privilégiés sur les objectifs de liquidité et rendement, ou inversement.

Les Fondations parlent d'**Investissement lié au Programme (PRI)** lorsque leurs investissements rejoignent leurs priorités programmatiques. Concrètement, au lieu d'accorder des subventions, une fondation peut investir (sous diverses formes : prêts subordonnés ou non, garanties, lignes de crédit, prises de participation,...) dans des organisations qu'elle soutient. Les PRI ont une tolérance par rapport à des rendements inférieurs aux taux de marché et sont le plus souvent faibles ou négatifs, mais pas nécessairement.

Dans le cadre de ce rapport, nous utiliserons le terme « PRI » en tant qu'outil contribuant aux objectifs poursuivis également par nos programmes de grant-making, et le terme d'« impact investment » (de type « impact first ») lorsque nous visons à gérer autrement notre patrimoine, avec un rendement financier au-delà du remboursement du capital investi.

Générer des revenus, possible pour toute action d'intérêt général ?

Une stratégie d'investissement (impact investment ou PRI) suppose l'existence d'un **modèle économique générateur de revenus**.

Est-ce possible pour n'importe quelle organisation qui poursuit une mission d'intérêt général ? Non, reconnaissent les investisseurs qui adoptent une approche nuancée de l'impact investment/PRI. Nombre d'initiatives qui ont un impact sociétal jugé important existent, pour lesquelles il n'y a aucune demande suffisamment solvable et donc **aucun 'marché'** : soutenir un processus de paix dans une région en conflit, payer les avocats de prisonniers politiques, interventions d'urgence suite à une catastrophe naturelle ou un conflit, une partie des actions menées auprès de populations particulièrement défavorisées,...

Certes, il y a des secteurs qui s'y prêtent mieux que d'autres : a priori, il est plus facile de construire un modèle économiquement viable dans le domaine de la lutte contre le changement climatique ou de la réinsertion socioprofessionnelle de personnes handicapées, par exemple.

Néanmoins, l'on constate que des initiatives créatives, qui intègrent génération de revenus et impact sociétal bénéfique, apparaissent là où on ne les attend pas, en prise avec des secteurs d'activité, populations ou territoires précédemment considérés comme insolubles ou trop risqués.

En outre, les revenus générés par un projet à vocation sociale ne doivent pas forcément provenir des bénéficiaires immédiats : l'organisation peut parfois les trouver auprès de tiers solvables qui ont un **intérêt indirect** dans ce projet et qui sont prêtes, elles, à payer ⁽²⁾.

Il est ainsi judicieux de ne pas exclure d'office certains domaines d'action comme étant inéligibles pour une stratégie PRI/Impact investment.

¹ Par contraste, les pratiques d'ISR incluent aussi des critères négatifs (éviter) : éviter un impact négatif peut suffire.

² Le cas a été cité d'une organisation bruxelloise qui cherche à accompagner des sans-abri et les sortir de la rue. Comment créer un modèle économique avec un tel projet ? En trouvant des sources de financement non pas auprès des sans-abri eux-mêmes mais auprès de tiers solvables (galeries commerçantes, centres commerciaux, sociétés de transports publics...) qui ont aussi intérêt à ce qu'il y ait moins de sans-abri dans les rues.

Avantages (et limites) d'une stratégie impact investment/PRI

Pourvu qu'il y ait un modèle générateur de revenus à la fois faisable et souhaitable, on peut mettre en avant plusieurs avantages d'une approche de type « investir » (comparée à « donner »), mais aussi certaines objections, qui ont été évoquées et débattues lors de la table ronde.

► Recycler les ressources initiales pour soutenir davantage de projets

Lors d'un PRI, même à taux zéro et très risqué, l'argent n'est pas entièrement donné, il peut (au moins en partie) être **recyclé** et donc « travailler » plusieurs fois. Si une initiative sociale a besoin d'un coup de pouce financier pour se développer mais peut reposer sur un modèle économique commercialement viable, pourquoi la fondation ne pourrait-elle pas récupérer sa mise, assortie éventuellement d'un bonus financier, et en faire profiter d'autres ?

Investir dans un modèle entrepreneurial ou donner une subvention ?

Au Mexique, la banque de microfinance Compartamos a pu se développer grâce à des aides accordées par l'USAID (l'Agence américaine d'aide au développement) et le CGAP (the Consultative Group to Assist the Poor). Lorsque la banque est devenue rentable, ces institutions n'ont pas pu en retirer le moindre rendement financier pour le recycler dans d'autres projets. Le président de Compartamos, Rodríguez Arregui, le dit lui-même: « Si c'était à refaire, je leur proposerais de fonctionner sur un modèle d'entreprise plutôt que d'ONG et d'y investir l'argent au lieu de le donner. L'objectif n'est pas de retirer une plus-value financière, mais bien de soutenir l'innovation sociale. Mais si le projet est une réussite, il peut y voir un bonus qui permet au donateur de réinvestir son capital dans d'autres projets. »

► Financer des solutions structurelles

Ces outils d'investissement produisent un plus grand **effet d'apprentissage** que les aides ponctuelles non remboursables. Ils favorisent l'innovation et la créativité en incitant les organisations bénéficiaires à rechercher des **solutions structurelles**.

Cet apprentissage est souvent réciproque : comme il s'agit d'une démarche à plus long terme (souvent avec un horizon de 5 à 10 ans), la fondation en retire aussi davantage d'enseignements que lorsqu'elle accorde des subventions « one shot ». L'accent est donc mis sur le « **capacity building** » des organisations intermédiaires.

Impact management

Why VP?
Increased impact as SPO¹:

- improves service delivery (81%)
- improves management (69%)
- more sustainable and fundable (68%)
- clearer focus on impact (91%)
- improve impact measurement (84%)

Why PRI?

- educational effect of investment
- investment encourages sustainability
- more efficient use of money (recycling)

¹ Inspiring Scotland's first 5 yrs – an independent research

Après cinq années d'expérience, un programme écossais de Venture Philanthropy a fait l'objet d'une recherche indépendante. L'évaluation a clairement mis en évidence une série d'avantages pour les quelque 60 organisations bénéficiaires, notamment au niveau de la définition et de la mesure de l'impact ainsi que de la qualité des services fournis.

Extrait de la présentation de Pieter Oostlander, Shaerpa

► Complémentarité avec les subventions. Ou concurrence ?

L'impact investment et le PRI offrent une large palette d'outils de financement, qui peuvent être combinés avec des soutiens non financiers. Cette **souplesse** accrue permet de rechercher dans chaque cas une **solution sur mesure**, adaptée à la problématique, aux besoins et au contexte.

Complémentaires à une stratégie de type « dons », les investissements peuvent aussi les concurrencer. Certains pointent le risque que l'engouement actuel pour l'impact investment ne **détourne des flux financiers** qui étaient traditionnellement alloués à la philanthropie « pure ». De (petits) acteurs associatifs risquent aussi de subir une pression démesurée pour suivre à tout prix le mouvement, même si leur domaine d'action ne répond pas vraiment aux conditions requises.

On constate en effet que les **organisations qui bénéficient d'une démarche d'impact investment** partagent souvent des **caractéristiques communes** : ce sont des non-profit d'une certaine taille, qui disposent de ressources humaines et de moyens importants, qui sont propriétaires de biens immobiliers, qui ont un terrain d'action relativement classique,... Les petites organisations de niche correspondent beaucoup plus rarement à ce profil. Du côté des fondations, tout le monde n'est pas sur le même pied non plus : **plus une fondation a un spectre d'action large, plus il lui est facile de trouver des opportunités d'investissement de type PRI.**

La Fondation de France, entre autres, souligne l'importance d'une complémentarité entre l'impact investment et la philanthropie classique : « *Pour nous, il n'est pas question de toucher à l'argent qui est donné sans aucune perspective de remboursement parce que nous connaissons un tas d'acteurs qui ne pourront jamais avoir de modèle économique rentable et procurent un impact sociétal important. Il nous semble aussi essentiel qu'il y ait, dans une société, des philanthropes désireux de soutenir une cause sans y avoir d'intérêt direct. C'est donc plutôt du côté des placements que nous réfléchissons à des alternatives : des placements sans doute moins performants que sur les marchés spéculatifs, mais plus cohérents par rapport à notre mission.* »

Utiliser le crottin ou la puissance du cheval ?

N'oublions pas que, sur l'ensemble des ressources d'une fondation, les moyens consacrés aux programmes annuels d'action représentent autour de 5%, contre 95% pour son patrimoine propre. La première étape est donc celle d'une politique de placement plus responsable, au moins avec des techniques de screening négatif, pour éviter de produire des effets contre-productifs qui risqueraient d'effacer totalement l'impact des programmes³. Vouloir faire de l'impact investment sur les programmes d'action (PRI) sans remettre en question la politique de placement du patrimoine de la fondation, c'est utiliser uniquement le « crottin du cheval » au lieu d'exploiter toute le potentiel de l'animal !

► « Difficile de trouver des projets ou fonds de placement en lien avec ma mission »

C'est vrai en particulier pour les fondations qui ont choisi un thème d'action très spécifique. Mais on peut cependant faire preuve d'une certaine flexibilité et « traduire » de manière large les objectifs de la fondation.

C'est ce qu'a fait par exemple la Fondation Dreilinden, qui a pour mission de défendre les droits des femmes et de favoriser une meilleure acceptation de la diversité sexuelle. Devant la difficulté à

³ Voir aussi à ce sujet la précédente table ronde de Fondation 3.0 sur le « mission alignment ».

trouver des fonds actifs dans ce domaine, elle a opté pour une **stratégie indirecte** : investir dans des fonds axés sur des thèmes annexes (comme le micro-crédit, l'accès aux médias ou l'entreprenariat à impact social), mais en les incitant à orienter davantage leur action sur les femmes et à intégrer cet enjeu dans leurs critères. Un système de points a aussi été élaboré, avec une série de marqueurs révélateurs de la condition des femmes et de la diversité de genre dans l'organisation financée (nombre de femmes employées et exerçant des fonctions dirigeantes, formations destinées aux femmes, droits sociaux,...). C'est un exemple d'une **approche pragmatique** qui ne cherche pas une solution « parfaite », mais s'engage dans un processus évolutif, en exerçant une influence sur les gestionnaires de fonds.

▶ « Ces investissements nécessitent bien plus de compétences et de moyens humains »

Une stratégie d'impact investment est effectivement plus « gourmande » en temps et en énergie qu'une politique d'investissement classique. Ainsi, la gestion du Finance Fund d'Esmée Fairbairn Foundation – un fonds d'investissement qui cherche à concilier plus-value sociale et return financier – mobilise aujourd'hui en interne deux collaborateurs à temps plein, pour un engagement total de 35 million £. Le choix des organisations dans lesquelles la fondation investit, leur suivi, leur évaluation,... exigent des **compétences particulières** dont ne disposent pas toutes les fondations, surtout les plus petites. Le manque de liquidités de ces investissements peut aussi être un obstacle pour elles.

Le travail en **partenariat** et l'**externalisation** de certaines de ces compétences peuvent être des moyens pour pallier ce problème. Trupti Patel, Social Investment Fund Manager à Esmée Fairbairn Foundation, explique comment sa fondation parvient à réduire les coûts et à alléger la charge de travail : « *Toutes les questions légales, notamment de « due diligence », sont confiées à des partenaires externes. Un autre élément est que, dans deux tiers des dossiers, nous ne sommes pas le seul investisseur. On peut donc se partager les tâches et mettre certaines compétences en commun⁴. Enfin, toute une partie de notre portefeuille d'impact investment concerne l'achat de terrains, ce qui est une matière assez simple à gérer.* »

▶ « Le rendement de ces investissements est plus faible et plus risqué »

Les PRI et impact investments se définissent en fonction d'objectifs d'impact sociétal, des définitions qui ne mentionnent ni les enjeux de risque, ni ceux de rendement. Ainsi, investir dans les énergies renouvelables au Mexique peut offrir des rendements (ajustés aux risques) supérieurs à ceux du marché en général, et être également considéré comme un PRI ou investissement à impact, selon la mission de la fondation qui investit.

Mais ce scénario ne se vérifie pas toujours et une démarche d'impact investment implique que la fondation soit prête à accepter l'éventualité d'un rendement financier plus faible et plus aléatoire que si elle suivait une logique de type « finance only ».

Toutefois, cette **différence globale de return** peut être réduite. En effet, un rendement plus faible sur les revenus du patrimoine peut être compensé, du côté des programmes d'action, par une stratégie PRI.

C'est ce qu'illustre le graphique ci-dessous. Il prend comme référence la stratégie classique d'une fondation qui consacre 5% de ses ressources à des soutiens de projets (avec donc une rentabilité financière nulle) et qui investit 95% dans des produits financiers à haut rendement (8% de return). Le rendement global de ce portefeuille conventionnel est de 2,6%. Si cette fondation alloue 1% de ses

⁴ En effet, le marché du « Social Investment », comme on l'appelle là-bas, s'est fortement développé ces dernières années en Grande-Bretagne, notamment sous l'impulsion d'Esmée Fairbairn Foundation. Celle-ci recueille donc aujourd'hui les fruits de ses efforts pour propager ce concept.

moyens à des investissements de type PRI (avec un return moyen de 2%), ce rendement global passe à 3,6%. Pourquoi ? Parce que même si le rendement PRI est assez faible, il est toujours plus élevé que celui des subventions accordées sans contrepartie financière. Le graphique montre aussi où se situe, dans ce cas de figure, le point d'équilibre : la fondation peut aller jusqu'à faire 18% de PRI tout en conservant son return initial de 2,6%.

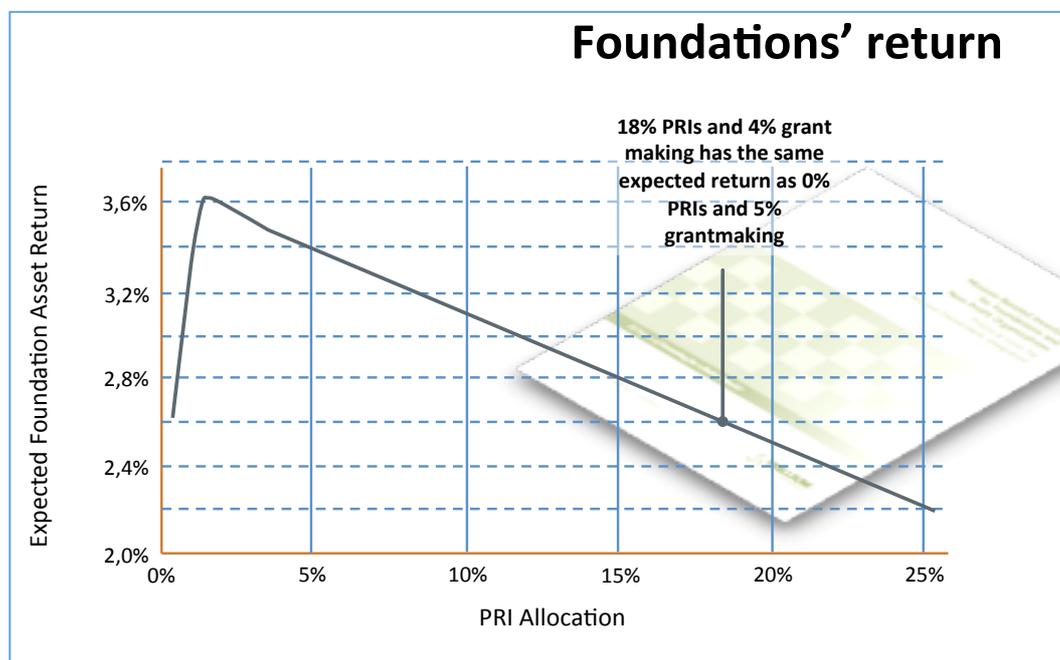


Tableau 1: Mission-Related investing for Foundations and Non-Profit Organizations; Practical Tools for Mission/Investment Integration; Trillium Asset Management

Des conditions préalables, en interne et externe

Plusieurs conditions doivent être remplies avant de pouvoir s'engager dans une politique d'impact investment, ont souligné les participants.

▶ L'appui du CA

Pour qu'une stratégie d'impact investment fonctionne bien, le Conseil d'administration de la fondation doit être convaincu de sa pertinence et prendre un **engagement clair** en sa faveur. Pour démarrer, il est utile de tester progressivement via des investissements « pilotes ». Inviter des membres du CA d'autres fondations plus expérimentées en la matière peut également aider fortement.

▶ Des statuts adaptés

Les statuts de la fondation imposent parfois des limites. Si nécessaire et possible, ils peuvent être adaptés pour permettre cet élargissement dans la gamme de stratégies adoptées afin de remplir la mission de la fondation et gérer son patrimoine.

▶ Des compétences externes

Afin de s'entourer du maximum de compétences, il peut être utile de confier les décisions d'investissement à un **organe spécialisé** dans ce domaine. Chez Esmée Fairbairn Foundation, par

exemple, les opportunités d'investissement sont soumises à un Comité de décision, dans lequel siègent deux administrateurs de la fondation, mais aussi d'autres personnes qui ont une expertise sociale et/ou financière. On veille à y maintenir une certaine continuité dans un paysage très évolutif : certains membres font partie de ce comité depuis le début et constituent ainsi la « mémoire » de la fondation dans ce domaine.

► Un cadre régulateur plus flexible

Le régulateur adopte souvent une position conservatrice face aux nouvelles formes d'investissement à impact. Il craint en effet que des organisations qui bénéficient d'aides publiques – soit de manière directe, soit au travers d'avantages fiscaux ou autres – ne **faussent la concurrence** avec des acteurs privés tels que des banques. La possibilité qu'une fondation récupère une partie de sa mise et la recycle pour d'autres bénéficiaires va à l'encontre d'une vision traditionnelle des ONG, qui devraient se limiter à distribuer de l'argent sans retour. Le régulateur peut aussi estimer que certaines de ces stratégies de placement sont trop risquées ou trop peu diversifiées.

Il est donc nécessaire d'entamer un dialogue avec lui pour essayer de **faire évoluer le cadre législatif** et le rendre plus flexible. L'association suisse des fondations a ainsi produit un document qui vise à bien faire comprendre au régulateur en quoi consiste précisément l'impact investment et à montrer qu'il occupe un créneau très différent de celui du secteur financier marchand. On y trouve aussi des recommandations concrètes pour baliser ces pratiques, comme la nécessité de traiter séparément les subventions publiques et la gestion de la dotation propre de la fondation.

La Grande-Bretagne apparaît à cet égard comme un pays en pointe. Le régulateur y adopte une **conception large** de la mission d'une fondation ou d'une charity et l'autorise à faire du PRI avec les revenus du patrimoine (mais pas le patrimoine lui-même), tout en laissant une certaine latitude aux administrateurs.

Opter pour un fonds ou un investissement direct ?

Une fondation qui souhaite faire de l'impact investment a le choix entre une stratégie d'investissement direct (dans des organisations ou des projets qu'elle connaît ou apprend à connaître) ou indirect (dans des fonds à impact, qui financent eux-mêmes des initiatives concrètes). Le tableau ci-dessous présente quelques-uns des avantages et des inconvénients des deux formules, d'après l'expérience des participants rapportée lors de la table ronde.

	Investissement direct	Fonds à impact
Gestion	Nécessite des compétences techniques que les (petites) fondations n'ont pas toujours	Gestion professionnelle assurée par des spécialistes (ou mise en commun de compétences)
Diversification	Faible : l'échec de l'un ou l'autre projet peut avoir de lourdes répercussions financières	Bonne, avec un moindre degré de risque
Liquidité, souplesse	Faible : investissement souvent à long terme, sans possibilité de sortie avant 10 ans minimum	Moyenne : investissement à moyen /long terme, sortie anticipée parfois possible
Coûts	Coûts directs négligeables, mais coûts indirects souvent importants (sélection, suivi, évaluation...) et sous-estimés, surtout si des difficultés surgissent	Frais de gestion parfois élevés, mais avec des possibilités de partage des coûts avec des co-investisseurs

Contenu	Possibilité de soutenir des projets en lien étroit avec la mission de la fondation ; plus de cohérence et de transparence	Difficulté de trouver des fonds en adéquation avec la mission (nombre de fonds sont de type « généraliste »), mais paysage en évolution rapide. Prudence face aux stratégies commerciales de certaines institutions qui « vendent » de l'impact
Evaluation, impact	Peut se faire avec les outils d'évaluation que la fondation utilise déjà pour ses subventions classiques ; impact sociétal (plus ou moins) mesurable	Impact sociétal plus difficile à cerner ; rapports d'impact pas toujours satisfaisants et difficiles à intégrer dans le rapport d'évaluation global de la fondation ; manque de visibilité

Deux remarques à cet égard :

- Si une fondation opte pour une politique d'investissement direct, il lui est plus facile de le faire **sous forme de prêts**, notamment pour des acquisitions de biens immobiliers, comme le montre l'expérience d'Esmée Fairbairn Foundation, car cela demande une **gestion moins lourde**. Les « Social Impact Bonds » peuvent aussi constituer aussi une porte d'entrée plus rassurante.
- En Italie, Cariplo a pris une participation importante, via une société de gestion, dans un fonds de promotion du logement social, ce qui lui permet d'exercer un **contrôle stratégique sur la gestion de ce fonds** et de lui donner ses propres impulsions. Ce modèle a depuis lors été reproduit ailleurs en Italie. C'est aussi une option intéressante, mais qui est réservée à des fondations dotées de solides moyens financiers.

La discussion a été enrichie de l'apport d'expérience des responsables de la coopérative NewB (B) et du fond d'investissement à impact SI² Fund (B).

Comment mesurer l'impact ?

La dernière question n'est pas la moindre : si une fondation veut se lancer dans des investissements qui génèrent un plus grand impact, il est essentiel qu'elle dispose de moyens pour mesurer cet impact.

Il existe un éventail tellement large d'outils d'évaluation qu'il n'est pas toujours facile de s'y retrouver, depuis ceux développés ad hoc en interne jusqu'aux référentiels internationaux ⁽⁵⁾.

L'EVPA (European Venture Philanthropy Association) a réalisé un rapport de synthèse sur ces différentes mesures d'impact ⁽⁶⁾ et propose une **procédure en cinq étapes**, illustrée chacune d'études de cas. Une de ses recommandations est de faire des mesures d'impact de type bottom-up,

⁵ IRIS (Impact Reporting and Investment Standards) est une taxonomie développée par le GIIN (Global Impact Investing Network). PULSE est un outil de gestion de portfolio et GIIRS (Global Impact Investing Rating System) un outil de rating de l'impact sociétal. Tous deux utilisent IRIS. Sur ces 3 méthodes, voir une série de 4 articles sur la mesure d'impact les avantages respectifs de chaque méthode : [Impact Investing's Three Measurement Tools](#), Stanford Social Innovation Review, Oct 3 2012.

⁶ EVPA, [A Practical Guide to Measuring and Managing Impact](#), April 2013

à partir des critères d'évaluation suggérés par l'organisation bénéficiaire elle-même : si la fondation impose ses propres critères, il y a un risque que le bénéficiaire s'adapte pour y répondre le mieux possible (« what you measure is what you get »).

De son côté, Esmée Fairbairn Foundation utilise une matrice de Big Society Capital qui vise à mesurer les « outcomes », mais en l'adaptant au contexte spécifique de chaque projet. EFF combine aussi une approche bottom-up, en demandant dès le départ à l'organisation bénéficiaire d'indiquer trois objectifs qu'elle veut atteindre, et top-down, avec ses propres critères d'évaluation.

Cependant, l'évaluation est moins un problème d'outil que de données disponibles. Il serait utile de définir des **paramètres pertinents** qui permettent une comparaison à long terme entre la situation avant et après l'investissement.

N'exagérons pas non plus les difficultés de la mesure d'impact, soulignent certains. En principe, une fondation possède déjà un **savoir-faire de base** en la matière : n'est-elle pas censée évaluer l'impact de ses subventions classiques (et si elle ne le fait pas ou si elle le fait mal, c'est un problème qui ne concerne pas l'impact investment en tant que tel) ? La mesure d'impact dont il est question ici vient certes ajouter un élément de complexité, mais il ne s'agit pas d'un travail fondamentalement différent de l'évaluation classique.

En conclusion

Les investissements à impact et PRI font partie de la panoplie des outils à disposition des fondations : ils présentent des potentialités intéressantes pour optimiser l'utilisation de ressources disponibles limitées. L'impact investment et le PRI, un outil pour les fondations ? À mi-chemin entre les partisans résolus de cette approche et les adeptes d'une conception plus traditionnelle de la philanthropie, la conclusion qui se dégage de cette table ronde est sans doute la nécessité de rechercher une **bonne complémentarité** entre ces deux pôles.

Il convient d'être conscient des limites et contraintes de l'impact investment en regard aux missions et expériences spécifiques de chaque fondation. Ce n'est pas une recette miracle applicable en toutes circonstances.

Si la stratégie appartient à chaque fondation en fonction de ses caractéristiques propres, il est judicieux pour toute fondation de se poser de manière approfondie la question « puis-je augmenter mon impact sociétal via :

- un PRI ?
Certains objectifs traditionnellement poursuivis par le grantmaking seul ne peuvent-ils être complétés en finançant des projets visant un impact sociétal tout en générant des ressources financières ?
- un investissement à impact ?
Puis-je mettre ma politique de placement du patrimoine davantage en concordance avec ma mission au sens large, non seulement avec les stratégies de type ISR et actionnariat actif, mais aussi en la passant au crible des possibilités d'investissement à impact. »

À chacun de trouver un équilibre, en fonction de sa mission, de ses objectifs et du contexte dans lequel il opère. L'essentiel est de se mettre en chemin, faire l'exercice, se lancer dans des opérations pilotes, en tirer les enseignements et, pour accélérer l'apprentissage, échanger à ce sujet avec d'autres fondations et acteurs actifs dans ces domaines ici et ailleurs.

Fondation 3.0

« Fondation 3.0 » est une initiative de la Fondation pour les Générations Futures, soutenue par la Fondation de France, qui interroge les différents volets d'activité de nos fondations – octroi de fonds, gestion du capital et modes de fonctionnement – en vue de mobiliser toutes les ressources des fondations pour induire un changement systémique vers un développement soutenable.

Depuis l'été 2014, le partenariat stratégique autour de Fondation 3.0 s'est ouvert à d'autres fondations. La Fondation MISTRA (Suède) et la Fondation Chimay-Wartoise (Belgique) ont été les premières à officialiser leur participation. D'autres nous rejoindront dans les semaines à venir.

Contact

Benoît Derenne
Directeur
Fondation pour les Générations Futures

+32 474 75 62 06 +32 81 84 91 71
b.derenne@fgf.be



Dominique Lemaistre
Directrice du mécénat
Fondation de France

+33 6 08 36 17 62 +33 1 44 21 31 11
dominique.lemaistre@fdf.org



Annexes

► Liste des participants

Organisation	Prénom	Nom	Pays	Titre
BNP Paribas	Emmanuel	de lutz	France	Vice President Social Business
Chrysalix SET	Yvette	Go	The Netherlands	Venture partner
Dreilinden's Investment	Antje	Schneeweiß	Germany	Advisory Board member
Esmée Fairbairn Foundation	Trupti	Patel	United Kingdom	Social Investment Fund Manager
EVPA	Pieter	Oostlander	The Netherlands	Chairman
Fondation Chimay - Wartoise	Freddy	Constant	Belgium	Secrétaire Général Adjoint
Fondation Chimay - Wartoise	Philippe	Dumont	Belgium	Secrétaire général
Fondation Daniel et Nina Carasso	Philippe-Loïc	Jacob	France	Board Member
Fondation de France	Thierry	Gissinger	France	Responsable Programme Environnement
Fondation de France	Jean-Pierre	Lefranc	France	Chief Financial Officer
Fondation de France	Dominique	Lemaître	France	Director Sponsorship
Fondazione Cariplo	Alessio	Bellincampi	Italy	Financial Officer
Foundation for Future Generations	Benoît	Derenne	Belgium	Director
Foundation for Future Generations	Aline	Goethals	Belgium	Project Manager
Foundation for Future Generations	Tanguy	Vanloqueren	Belgium	Programme Manager
Friends Provident Charitable Foundation	Rob	Lake	United Kingdom	Trustee
Mistra	Åke	Iverfeldt	Sweden	Executive Director
NewB	Dirk	Coeckelbergh	Belgium	Directeur Général
OnValues	Ivo	Knoepfel	Switzerland	Founder and Managing Director
Progressio Foundation	Marcello	Palazzi	The Netherlands	Founder and President
SI ² Fund	Piet	Colruyt	Belgium	Founder

► Présentations des intervenants



[Présentation d'Ivo Knoepfel, onValues : « Implementing an impact and program-related investment strategy : introduction »](#)



[Présentation de Pieter Oostlander, EVPA : « Why impact and program related investments should be part of foundations' toolbox »](#)



[Présentation de Trupti Patel, Esmée Fairbairn Foundation : « Esmée Fairbairn Foundation, Finance Fund »](#)



[Présentation de Antje Schneeweiss, Dreilinden gGmbH : « The case of Dreilinden »](#)



[Présentation de Benoît Derenne, Fondation pour les Générations Futures : « introduction to NewB: an ambitious initiative, an inspiring case study »](#)



[Présentation de Dirk Coeckelbergh, NewB : « The case of NewB »](#)



[Présentation de Piet Colruyt, SI² Fund : «Social entrepreneurship and impact investing»](#)