



HAL
open science

La Fondation de France au cœur d'un mouvement de régionalisation : pour une philanthropie à l'échelle du territoire

Margaux Lalande

► To cite this version:

Margaux Lalande. La Fondation de France au cœur d'un mouvement de régionalisation : pour une philanthropie à l'échelle du territoire. Science politique. 2015. dumas-01291493

HAL Id: dumas-01291493

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01291493v1>

Submitted on 21 Mar 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Vous allez consulter un mémoire réalisé par un étudiant dans le cadre de sa scolarité à Sciences Po Grenoble. L'établissement ne pourra être tenu pour responsable des propos contenus dans ce travail.

Afin de respecter la législation sur le droit d'auteur, ce mémoire est diffusé sur Internet en version protégée sans les annexes. La version intégrale est uniquement disponible en intranet.

Margaux LALANDE

Institut d'Etudes Politiques de Grenoble

Master 2 | Politiques Publiques et Changement Social

Spécialité Direction de projets culturels

**La Fondation de France
au cœur d'un mouvement de régionalisation**

Pour une philanthropie à l'échelle du territoire

Stage du 2 février au 4 juin 2015

Délégation Bretagne / Pays-de-Loire

FONDATION DE FRANCE

Responsables de stage :

Stefane DIGNAT, chargé de développement territorial

Yann DESDOUETS, délégué régional

Tuteur de stage : Philippe TEILLET

Margaux LALANDE

Institut d'Etudes Politiques de Grenoble

Master 2 | Politiques Publiques et Changement Social

Spécialité Direction de projets culturels

**La Fondation de France
au cœur d'un mouvement de régionalisation**

Pour une philanthropie à l'échelle du territoire

Stage du 2 février au 4 juin 2015

Délégation Bretagne / Pays-de-Loire

FONDATION DE FRANCE

Responsables de stage :

Stefane DIGNAT, chargé de développement territorial

Yann DESDOUETS, délégué régional

Tuteur de stage : Philippe TEILLET

ANNÉE SCOLAIRE 2014 - 2015

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier Stefane Dignat et Yann Desdouets pour leur accueil, leurs conseils et leur confiance tout au long de mon stage, ainsi que pour leur soutien dans le cadre de ma candidature à la délégation Rhône-Alpes. Les missions particulièrement enrichissantes qui m'ont été confiées et auxquelles j'ai été associées m'ont permis de confirmer mon intérêt pour le secteur de la philanthropie et mon désir de poursuivre dans cette voie.

Un grand merci également à Carole et Marie-Françoise pour leur disponibilité et leur gentillesse. Je garderai un très bon souvenir de ces quelques mois bretons...

Mes remerciements vont aussi à Philippe Teillet, mon tuteur de stage, qui depuis 4 ans, suit mes recherches et réflexions sur le secteur de la philanthropie à travers mes mémoires et rapports de stage.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	2
SOMMAIRE	3
DONNER L'ENVIE DE DONNER	4
PARTIE 1 La Fondation de France, organisme historique de la philanthropie	8
CHAPITRE 1 La philanthropie en France : un contexte évolutif	8
I - Un modèle français peu adapté à la philanthropie	8
II - Une ouverture récente de la législation française	10
III - Développement et enjeux des fondations aujourd'hui	13
CHAPITRE 2 La Fondation de France, premier réseau de philanthropie	17
I - La maison de la philanthropie française	17
II - Une gouvernance fondée sur la transparence et la collégialité	20
III - Un système financier inédit, des ressources en croissance	23
PARTIE 2 Une tendance favorable à la philanthropie territoriale	26
CHAPITRE 1 La délégation Bretagne/Pays-de-Loire au cœur de la réforme territoriale	26
I - La montée en puissance des délégations régionales	26
II - Les entreprises et les grands donateurs, cibles majeures des actions de développement	29
III - Animer, former et sensibiliser à la philanthropie en région.....	32
CHAPITRE 2 Un phénomène de régionalisation de la philanthropie	36
I - Vers un circuit court de l'argent philanthrope	36
II - Les fondations territoriales, modèle français des community foundations.....	38
III - Vers une nouvelle organisation territoriale de la Fondation de France	41
CONCLUSION	45
TABLE DES ANNEXES	48
LEXIQUE	59
BIBLIOGRAPHIE / SITOGRAFIE	61

Créée à l'initiative d'André Malraux, alors ministre des Affaires Culturelles, la Fondation de France voit le jour le 9 janvier 1969. Quatre années plus tôt, il mandatait Michel Pomey, son chef de cabinet, pour concevoir un dispositif à même de rattraper le retard français en matière de philanthropie.

Inspiré par les fondations communautaires américaines, Michel Pomey imagine alors la conception d'une grande fondation généraliste qui aurait un « rôle d'intermédiaire et de catalyseur, capable de collecter des biens et des fonds (...), de les gérer (...) et de les redistribuer (...) conformément aux charges éventuelles stipulées par les donateurs dans les divers secteurs de l'intérêt général »¹. Il souligne également la problématique du régime fiscal peu favorable au développement de la philanthropie.

Cette vision pionnière et totalement inédite incarnée par la Fondation de France prend progressivement place dans la société française et trouve un véritable essor en 2003, grâce à la loi Aillagon du 1^{er} août². Depuis désormais plus de 40 ans, la Fondation de France s'attache à inventer de nouvelles formes de solidarité et de générosité, en lien avec les transformations rapides de la société. Aujourd'hui, elle accorde une importance toute particulière à son ancrage territorial, à travers son réseau de délégations régionales.

Soucieuse d'ajuster ses réponses aux plus près des nécessités, une réforme territoriale se met en place afin d'étendre les compétences et les territoires d'intervention des délégations. Dans un contexte de concurrence philanthropique grandissante au sein des territoires, la Fondation de France s'attache à se rapprocher des acteurs de terrain en renforçant l'identité des délégations, devenues de véritables portes d'entrée de l'organisation.

La fondation, un cadre professionnel idéal

Caractérisée par son faible effectif et les relations de proximité qu'elle entretient avec les acteurs de son territoire, la délégation Bretagne/Pays-de-Loire de la Fondation de France m'est apparue comme une véritable opportunité professionnelle dans le cadre de ce stage de fin d'études.

¹ FONDATION DE FRANCE. *Michel Pomey, à l'origine de l'aventure*. Disponible sur : <http://www.fondationdefrance.org/> (consultée le 3/08/2015).

² Loi n° 2003-709 du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations.

Suite à mon mémoire de troisième année consacrée au mécénat culturel territorial³ et mon stage de Master 1 réalisé à la Direction du mécénat de la Comédie-Française, mon objectif était d'intégrer une fondation bien implantée au sein d'un territoire et agissant dans une logique de proximité. Après avoir découvert les grandes lignes du métier de collecteur de fonds dans un contexte parisien, il m'importait de retrouver la dimension participative du mécénat et son rôle en tant qu'outil de transformation sociale et territoriale, deux aspects étudiés dans le cadre de mon mémoire⁴.

Pour aborder toutes les problématiques locales, et ce, de façon transversale, la dimension généraliste des fondations territoriales est essentielle. Particulièrement sensible à cette logique d'intervention, j'ai choisi d'élargir mon champ de recherche jusqu'ici exclusivement culturel, à tous les champs de l'intérêt général.

J'ai été particulièrement intéressée par la richesse des missions proposées en matière de développement et de communication, la diversité des interlocuteurs et le cadre dans lequel s'inscrivait le stage « développement » proposé par la délégation Bretagne/Pays-de-Loire de la Fondation de France. Basée sur l'autonomie et la transmission de savoir, cette expérience correspondait parfaitement à ce que je recherchais dans le cadre de mon stage de fin d'études. Les dates de stage ont été fixées du 2 février au 17 juillet 2015, ce qui m'a permis de suivre tous les processus mis en place en début d'année, depuis la définition du plan d'action jusqu'à sa mise en œuvre. Le stage a cependant été écourté car, le poste d'Assistante relations développement de la délégation Rhône-Alpes étant disponible, j'ai choisi de postuler pour être finalement embauchée dès le 8 juin 2015.

Les sources du travail de recherche mené

Afin de bien définir l'identité de la Fondation de France et le contexte dans lequel elle évolue depuis plus de 40 ans, la première partie de ce mémoire a été construite à partir d'ouvrages et d'études traitant du développement de la philanthropie en France. Je me suis essentiellement basée sur les deux études produites par l'Observatoire de la Fondation de France sur les « Fonds et fondations en France » et sur la « Philanthropie à la française », ainsi que sur l'étude sur « La générosité des français » réalisée par Recherches & Solidarités.

L'ouvrage « La philanthropie, des entrepreneurs de solidarité » écrit par Francis Charhon, directeur de la Fondation de France, en partenariat avec Fondapol, m'a également permis de

³ LALANDE Margaux. *Le mécénat culturel territorial : une dynamique engagée en faveur d'une responsabilité culturelle partagée*. 2012.

⁴ Ibid

définir les spécificité du modèle philanthropique français, en comparaison avec d'autres modèles étrangers.

Les données propres à la Fondation de France ont fait l'objet d'une étude de documents poussée incluant les rapports d'activités 2013 et 2014, le site internet ainsi que l'ouvrage « La Fondation de France 1994-2008 : Une aventure très humaine » écrit par Brigitte Broca. Ce dernier montre comment la Fondation de France a su adopter des méthodes modernes d'organisation et développer un mécénat contemporain au fil des années.

En complément, des documents internes spécifiques tels que le bilan financier de l'année 2014 ainsi que des chiffres obtenus grâce au système d'information interne m'ont permis de développer les parties consacrées aux moyens financiers de la Fondation de France.

Recherche documentaire sur les fondations territoriales

La Fondation de France ayant initiée une importante réforme des délégations régionales, mon intérêt s'est porté sur le développement de l'offre philanthropique territoriale dans les régions françaises, en prolongement de mon mémoire de recherche sur le mécénat culturel territorial réalisé en 2012. Ce phénomène étant encore relativement nouveau, peu de documents font état de son développement. Je me suis donc essentiellement basée sur le livret « Les Fondations Territoriales pour une philanthropie de proximité » réalisé par le Centre Français des Fonds et Fondations avec l'appui de son réseau de partenaires.

Ce document a été complété par des extraits du rapport mondial sur les Community Foundations en 2010 réalisé par WINGS (Worldwide initiatives for grantmaker support) afin d'étudier les diverses spécificités de ce phénomène d'un pays à l'autre, notamment en Allemagne et au Royaume-Uni. Quelques articles traitant de la question ont également été utilisés afin de compléter les informations récoltées. Par ailleurs, des recherches spécifiquement consacrées aux deux cas étudiés, soit la Fondation de Lille et la Fondation Mécène & Loire, ont été réalisées.

La Fondation de France
au cœur d'un mouvement de régionalisation

Afin de définir l'identité de la Fondation de France, nous nous intéresserons dans une première partie au contexte philanthropique dans lequel elle évolue depuis plus de 40 ans. Nous verrons ensuite sur quelles spécificités reposent l'organisation de la Fondation de France, en tant que premier réseau de philanthropie.

La seconde partie sera consacrée au développement de la philanthropie territoriale, en commençant par la montée en puissance du réseau des délégations régionales de la Fondation de France depuis leur création en 1976.

La réforme territoriale opérationnelle depuis un an constituant une évolution majeure en termes de positionnement et de méthode de travail pour la Fondation de France, nous nous intéresserons à la régionalisation de la philanthropie en France, phénomène inspiré du système des Community Foundations américaines.

PARTIE 1

LA FONDATION DE FRANCE, ORGANISME HISTORIQUE DE LA PHILANTHROPIE

La France connaît un retard particulièrement important en matière de philanthropie, longtemps marquée par la tradition de « l'Etat acteur », seul acteur légitime de l'intérêt général. Ce modèle commence à atteindre ses limites à la fin des années 1960, la puissance publique n'étant plus à même de répondre seule aux attentes et aux besoins de la société.

Outil moderne de philanthropie capable d'aider et d'accompagner concrètement les initiatives de générosité émanant de la société civile, la Fondation de France est créée en 1969 pour faire face aux nouveaux enjeux sociétaux.

CHAPITRE 1

La philanthropie en France : un contexte évolutif

I - Un modèle français peu adapté à la philanthropie

Depuis plusieurs siècles, la philanthropie se développe un peu partout dans le monde, en complément de l'action des Etats. L'intervention des particuliers et des entreprises dans la gestion de l'intérêt général a cependant pris une forme différente selon le contexte politique et historique du pays. La recherche sur la philanthropie en Europe distingue ainsi quatre grands modèles sociétaux, définis selon le degré de centralisation de l'Etat⁵.

Héritière du modèle latin/méditerranéen, la France se caractérise par un Etat très fort aux côtés duquel la société civile a du mal à faire reconnaître sa place et son autonomie, du fait notamment d'un important contrôle politique des organisations et des associations. Dans ce contexte, les fondations, longtemps peu encouragées, ont peiné à trouver leur place, même en agissant sur des terrains différents de ceux de la puissance publique.

Ce phénomène s'explique historiquement par « une très forte emprise de l'Etat sur l'utilité publique et sa crainte de voir se développer « une concurrence privée, capable, à travers

⁵ MACDONALD Norine et TAYART DE BORMS Luc. *Philanthropy in Europe. A rich past, a promising future.* Alliance Publishing Trust, 2008, p.8.

l'accumulation de richesse, de constituer un réel contre-pouvoir. »⁶ Dès l'Ancien Régime, le pouvoir royal est réticent à l'égard des œuvres philanthropiques menées par l'Eglise, considérant ces actions comme de potentiels contre-pouvoirs et un manque à gagner pour l'Etat. C'est sur cette double méfiance que s'instaure une tradition française de contrôle *a priori* des constitutions de biens dédiés à la philanthropie.

Les représentations françaises sont elles-mêmes empreintes de cette hostilité à l'égard de la richesse. Liées à la relation épineuse que le monde chrétien entretient avec l'argent, considéré comme une perversion, ces représentations idéalisent fortement le don qui, pour être digne d'être considéré comme tel, doit être dégagé de toutes contreparties.

Conforme à cette conception française du don démocratique, anonyme et complémentaire à l'action publique, une générosité anonyme « de masse » se développe à partir des années 70, grâce au développement des médias de masse et l'utilisation du marketing direct. Mais ce phénomène « ne permet pas de légitimer une philanthropie autonome, visible et puissante »⁷. Ce contexte a notamment rendu très difficile toute communication autour de la philanthropie, la notoriété figurant parmi les contreparties les plus critiquées.

Le faible développement du système de fondations en France s'explique également par le grand succès du modèle associatif. Consacrée par la loi de 1901, les associations sont apparues beaucoup plus tardivement que les fondations. Leur développement a cependant été très rapide, dans la mesure où il est plus simple de créer une association qu'une fondation.

En effet, l'association ne requiert ni moyens financiers, ni autorisation pour être créée. Par conséquent, « tandis que 4 058 fonds et fondations (hors Institut de France) seulement ont émergé d'une tradition multiséculaire, une centaine d'années a suffi pour créer plus d'un million d'associations. »⁸

Enfin, on peut imputer ce phénomène au fonctionnement du droit successoral français. Institué pour protéger la transmission du patrimoine dans les familles, ce dernier prévoit que les descendants recueillent automatiquement une fraction de la fortune du défunt. Or, jusqu'en

⁶ OBSERVATOIRE DE LA FONDATION DE FRANCE. *Les fonds et fondations en France de 2001 à 2014*. Juin 2015, p.14

⁷ OBSERVATOIRE DE LA FONDATION DE FRANCE. *La philanthropie à la française*. Septembre 2012, p. 10

⁸ OBSERVATOIRE DE LA FONDATION DE FRANCE. *Les fonds et fondations en France de 2001 à 2014*. Juin 2015, p.4

2006, les héritiers s'estimant lésés par d'importantes libéralités⁹ réalisées par le défunt de son vivant étaient en mesure de réclamer que leur droit proportionnel soit recalculé sur la base de la succession augmentée des libéralités.

Cette disposition menaçait dangereusement les fondations, les héritiers pouvant se retourner contre l'institution une fois leurs parents disparus. Grâce à la réforme des successions du 23 juin 2006, il est désormais possible de procéder à certains « pactes sur succession future » afin que les héritiers réservataires renoncent par avance à exercer leur droit de recours.

Cette réforme s'inscrit dans le cadre d'une importante évolution législative en faveur de la philanthropie, initiée à partir des années 80. Le système français des fondations, longtemps marqué par « la tutelle des pouvoirs publics, le caractère irrévocable des libéralités qui les constituent, la pérennité des actions et le mode de gouvernance »¹⁰, a effectivement évolué en faveur d'un système plus souple.

La première évolution majeure date de la loi du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat. Cette dernière fait entrer les fondations dans le champ législatif, alors que le droit positif appliqué aux fondations reposait jusqu'alors sur la jurisprudence du Conseil d'Etat et des tribunaux civils et que les associations et fondations reconnues d'utilité publique étaient confondues du point de vue fiscal.

II - Une ouverture récente de la législation française

A partir de la fin du XIX^{ème} siècle, l'Etat français renonce progressivement à limiter le développement de la philanthropie. Il faudra toutefois attendre les années 1960 pour qu'un véritable renouveau s'amorce en faveur des fondations.

Laboratoire d'expérimentation de nouvelles formes de mécénat, la Fondation de France incarne cette volonté de renouveau. Elle milite dès sa création pour favoriser la reconnaissance et l'encouragement de la philanthropie privée.

Grâce à cet activisme, le terme de « fondation » est pour la première fois inscrit et protégé dans la législation française, dans la loi du 23 juillet 1987¹¹. La fondation y est définie comme « l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident de l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt

⁹ Voir Lexique, p.59

¹⁰ OBSERVATOIRE DE LA FONDATION DE FRANCE. *Les fonds et fondations en France de 2001 à 2014*. Juin 2015, p.13

¹¹ Loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat

général et à but non lucratif. » Cette loi ajoute qu'une fondation « ne jouit de la capacité juridique qu'à compter de la date d'entrée en vigueur du décret en Conseil d'État accordant la reconnaissance d'utilité publique. Elle acquiert alors le statut de fondation reconnue d'utilité publique. »

Premier statut en France, les fondations reconnues d'utilité publique sont autonomes et fondent leur longévité sur leur richesse. En effet, leur dotation¹² doit atteindre un montant d'au moins 1,5 millions d'euros afin que les revenus de cette dotation permettent de couvrir leurs charges et de financer leurs missions sociales. Par ailleurs, jusqu'en 2003, elles devaient compter un représentant de l'Etat au sein de leur Conseil d'administration afin de garantir le caractère d'intérêt général de leurs actions.

L'ouverture du système législatif français se poursuit en 1990 avec la création de la fondation d'entreprise, suite aux demandes d'organismes issus du milieu entrepreneurial. La loi du 4 juillet 1990 remet en cause le principe de pérennité des fondations afin de s'adapter aux aléas de la vie économique et des stratégies commerciales. Conçue comme un projet à durée limitée, la fondation d'entreprise est financée par des flux financiers et non par les revenus d'un capital.

Dispositif beaucoup plus souple que la Fondation reconnue d'utilité publique, il permet aux entreprises de créer une fondation par un simple arrêté du préfet de département. L'engagement se matérialise par un apport minimum de 150 000 euros, sur une période de cinq ans renouvelable.

Cette loi institutionnalise également la fondation sous égide, abritée par une fondation reconnue d'utilité publique. Sans personnalité juridique et morale distincte, cette fondation bénéficie par capillarité des avantages de la fondation reconnue d'utilité publique qui l'abrite : capacité à recevoir des dons et legs, des donations¹³, etc. Créée pour une durée pérenne ou non, son autonomie opérationnelle en matière de finances, d'organisation, de communication, etc., dépend du contrat établi avec la fondation abritante.

La modernisation de l'outil « fondation » prend un tournant décisif dans les années 2000, en lien avec la crise de l'Etat providence. Face au manque croissant de ressources publiques, l'Etat français commence à porter une attention particulière à la levée de fonds privés pour les missions d'intérêt général.

¹² Lexique p.59

¹³ Ibid

La loi Aillagon du 1^{er} août 2003 marque une étape majeure en renforçant les incitations fiscales en faveur du mécénat, pour atteindre un taux rarement égalé en Europe. Les particuliers peuvent désormais déduire 66 % du montant des dons de leurs impôts, dans la limite de 20 % de leur revenu imposable. Les entreprises, quant à elles, peuvent déduire 60 % du montant des dons dans la limite de 0,5 % de l'impôt sur les sociétés.

La loi comporte d'autres avancées, notamment l'assouplissement des statuts types des fondations reconnues d'utilité publique. Ces dernières ne sont désormais plus obligées d'intégrer un représentant de l'Etat dans leur conseil d'administration et certaines sont autorisées à consommer leur dotation afin de mener leur mission.

Cette évolution se poursuit en 2006-2007 avec la création de quatre nouveaux dispositifs spécialisés, au service de la recherche et de l'enseignement supérieur : « les fondations de coopération scientifique, adaptation de la fondation reconnue d'utilité publique destinée aux projets de recherche scientifique organisés en réseau ; les fondations universitaires, abritées par des universités et destinées à en financer les activités ; les fondations partenariales, dérivées des fondations d'entreprises mais réservées à l'enseignement supérieur ; les fondations hospitalières pour les établissements hospitaliers »¹⁴. Le dispositif fiscal est également complété par la loi TEPA du 21 août 2007¹⁵. Elle prévoit, pour les particuliers assujettis à l'ISF, la possibilité de déduire 75% du montant de leurs dons réalisés au bénéfice d'organismes d'intérêt général, et ce à hauteur de 50 000 euros maximum.

Une véritable révolution est finalement introduite en 2008 avec le fonds de dotation. Accessible à toute personne morale ou physique et créé par simple déclaration à la Préfecture, ce statut très souple possède la plupart des capacités d'une fondation. L'Etat accepte ainsi de renoncer au contrôle *a priori*, rompant avec une tradition ancestrale. Le fonds est censé tirer ses ressources de sa dotation. Si cette dernière n'était jusqu'ici par obligatoire, le décret du 22 janvier 2015 a institué une dotation minimum de 15 000 euros pour la création d'un fonds de dotation, afin de limiter le phénomène de « coquille vide ».

Dans le même temps, l'Etat déploie un important dispositif de promotion du mécénat privé à travers la création d'une « mission mécénat » au sein du ministère de la Culture, puis du ministère de l'Environnement. Leur rôle est de diffuser les savoir-faire liés à cette démarche d'engagement et de permettre aux entreprises de se rapprocher des porteurs de projet. Pour

¹⁴ CHARHON Francis et FONDAPOL. *Philanthropie, des entrepreneurs de solidarité*. 2012, p. 12

¹⁵ Loi n° 2007-1223 du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat

cela, plusieurs outils ont été mis en place, notamment des conventions avec les principaux prescripteurs du mécénat (CCI, chambre des notaires, chambre des experts comptables...), mais aussi des formations, des remises de trophées du mécénat, etc.

III - Développement et enjeux des fondations aujourd'hui

Ces évolutions législatives ont largement contribué à faire évoluer les mentalités en matière de philanthropie. Si elle a aujourd'hui acquis ses premières lettres de noblesse, elle le doit également à l'influence qu'a eue la communication déployée autour des deux grands philanthropes américains Bill Gates et Warren Buffet sur la société française, au début des années 2000.

En effet, « les sommes engagées par ces deux hommes ont eu raison d'un désintérêt ancré de longue date, faisant exister une force de dimension internationale qui associe intention solidaire, puissance des moyens financiers et autonomie de gestion »¹⁶. Donateurs de plus de 30 milliards de dollars chacun, ces deux hommes ont contribué à diffuser au sein de la société française une image de donateurs sincères en quête de sens plus que d'image et soucieux que leur don aient un réel impact au sein de la société.

L'étude Mediaprism réalisée en 2012 pour l'Observatoire de la Fondation de France¹⁷ révélait ainsi que 73% des français ont aujourd'hui une opinion favorable à l'égard des philanthropes français. La majorité d'entre eux pense que leur démarche est sincère et qu'ils le font pour des raisons morales, et non pour des motivations intéressées. De même, 80% d'entre eux estiment qu'il est aujourd'hui nécessaire que la philanthropie se développe car la puissance publique ne peut plus prendre en charge tous les besoins de la société.

Par ailleurs, les français sont de plus en plus nombreux à témoigner d'une volonté citoyenne de participer à la résolution des problèmes de la société, par-delà l'impôt. L'étude réalisée par Recherches et Solidarités sur la générosité des français¹⁸ démontre ainsi que le montant total des dons déclarés ne cesse d'augmenter, pour dépasser pour la première fois le seuil des deux milliards d'euros en 2011 (2,127 milliards)¹⁹.

Si cette progression a été légèrement ralentie du fait du contexte de crise, on observe que les montants ont continué d'augmenter, pour atteindre 2,226 milliards en 2012. Cela s'explique par le fait que la crise a provoqué une mutation des donateurs : la proportion de ceux qui

¹⁶ OBSERVATOIRE DE LA FONDATION DE FRANCE. *La philanthropie à la française*. Septembre 2012, p.9

¹⁷ OBSERVATOIRE DE LA FONDATION DE FRANCE. *La philanthropie à la française*. Septembre 2012. P.11

¹⁸ RECHERCHE & SOLIDARITES. *La générosité des français*. Novembre 2014.

¹⁹ Cf. Annexe n°1 : Evolution des montants de dons déclarés à l'administration fiscale.

donnent le moins a baissé, au profit de la proportion de ceux qui donnent le plus. Ainsi, la part des donateurs dont la tranche de revenu se trouve au-dessus de 39 000 euros net imposable est passée de 41% en 2006 à 46% en 2012.

L'étude réalisée par l'Observatoire de la Fondation de France²⁰ montre que les grands donateurs sont nombreux à se tourner vers la création de fondations. En 2014, les fondateurs particuliers étaient ainsi à l'origine de 52% des fondations créées. Encore en activité pour 87% d'entre eux, ils sont une grande majorité (66%) à avoir constitué leur fortune de leur vivant, et non par héritage, comme on pourrait le penser. Agés en moyenne de 61 ans, ils souhaitent s'impliquer personnellement, faisant de leur philanthropie un véritable projet de vie. Ils se tournent pour la plupart vers le modèle des fondations sous égide car ils souhaitent bénéficier de l'expertise et des services de qualité proposés par une fondation abritante, pour optimiser l'efficacité de leur don.

Réels « acteurs de leur générosité », les fondateurs ont ainsi développé une vision entrepreneuriale de la philanthropie, à l'image des philanthropes américains. Leur engagement philanthropique est un lieu d'accomplissement et d'épanouissement personnel, leur permettant de valoriser leurs compétences, leurs connaissances et leurs réseaux au profit d'une œuvre socialement utile.

Leur part dans la création de fondations tend néanmoins a diminué au profit des entreprises, qui représentent désormais 29% des fondateurs, contre seulement 20% en 2001. Parmi les structures créées depuis 2010, près d'une fondation sur deux compte une entreprise parmi ses fondateurs. Si la plupart des grandes entreprises possèdent désormais une fondation pour organiser leurs activités de mécénat, les créations sont aujourd'hui le fait des PME.

Ces dernières se tournent plus généralement vers les fondations abritées plutôt que les fondations d'entreprises, car elles ne possèdent pas les compétences et les moyens humains nécessaires pour gérer une telle activité en interne. De plus, jusqu'à la loi sur l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014, les fondations d'entreprises ne pouvaient être financées que par leurs ressources propres et leurs salariés, d'où la préférence des entreprises à l'égard des fondations abritées. La collecte des fondations d'entreprise est désormais élargie à leur réseau (fournisseurs, partenaires...).

²⁰ OBSERVATOIRE DE LA FONDATION DE FRANCE. *Les fonds et fondations en France de 2001 à 2014*. Juin 2015.

Grâce à ce dynamisme, le secteur de la philanthropie a connu une croissance de 266 % en 13 ans²¹. Si cette croissance est largement liée au fort développement des fonds de dotation, 1 842 fonds ayant été créés depuis la création du statut en 2008, les fondations se sont également fortement développées. Ainsi, l'étude réalisée par l'Observatoire révèle que le nombre de fondations a augmenté de 99,8 % depuis 2001.

La croissance des fondations s'explique par la création de nombreuses fondations abritées ces cinq dernières années, soit 43% supplémentaires²². En lien direct, le nombre de fondations reconnues d'utilité publique ayant capacité à abriter des fondations a plus que triplé, passant de 17 fondations abritantes en 2009 à 52 aujourd'hui. Cette croissance est aussi due au développement des fondations d'entreprises, dont le nombre a cru de 37,6% de 2009 à 2014.

Le développement du secteur de la philanthropie s'observe également par l'augmentation significative de son poids économique entre 2009 et 2013²³. Les actifs des fondations ont augmenté de 44%, pour atteindre 21,896 milliards d'euros, tandis que les charges²⁴ ont atteint 7,454 milliards d'euros, soit 43% d'augmentation. Au regard de ces chiffres, l'indice de vitalité²⁵ du secteur de la philanthropie est très positif puisque les fondations dépensent en moyenne plus du tiers de leurs actifs (34%) chaque année. Grâce à ce dynamisme, 1,54 milliards d'euros ont été distribués en 2013 au profit de projets d'intérêt général.

Si les actifs et les dépenses dépendent pour l'essentiel des fondations reconnues d'utilité publique qui emploient des salariés (soit 67% des actifs et 85,5% des dépenses), une diversification est en train de s'opérer, en lien notamment avec le développement des fondations abritées. Les dépenses annuelles moyennes de ces dernières ont augmenté de 95% depuis 2001 (soit 215 000 d'euros par fondations), suivie par les fondations d'entreprises, à hauteur de 32% (1 million d'euros par fondation) et les fondations reconnues d'utilité publique à hauteur de 31% (11,1 millions d'euros par fondation).

L'intervention des fondations françaises se concentre en premier lieu sur l'action sociale. Choisie par 29% des fondations comme thématique principale, le succès de cette thématique, et plus particulièrement de la catégorie « Aide et services aux personnes »,

²¹ Cf. Annexe n°2 : évolution des fonds et fondations par statut juridique de 2001 à 2014.

²² Cf. Annexe n°3 : Répartition des fondations par statut juridique en 2001, 2009 et 2014.

²³ Cf. Annexe n°4 : Évolution des principaux indicateurs du poids économique des fondations.

²⁴ Les charges des fondations regroupent les missions sociales et les frais de gestion.

²⁵ L'indice de vitalité correspond au ratio dépenses/actifs.

s'explique par le contexte de crise. Ce développement s'est fait au détriment des arts et de la culture qui ne représente désormais plus que 17% de fondations, contre 22% en 2009. Ils se retrouvent juste derrière la thématique « santé et recherche médicale », dont la part de 18% est restée stable depuis 2009.

En termes dépenses, par contre, les fondations dédiées à la santé sont en tête, puisqu'elles représentent 40% des dépenses réalisées par les fondations. L'action sociale bénéficie, quant à elle, d'une part de plus en plus importante des dépenses, soit 34,5%. Au contraire, les fondations dédiées à l'art et la culture sont moins bien dotées et moins dynamiques en termes de dépenses, ce qui explique leur faible représentation (3,7%).

CHAPITRE 2

La Fondation de France, premier réseau de philanthropie

I - La maison de la philanthropie française

Structure morale indépendante et reconnue d'utilité publique, la Fondation de France voit le jour en 1969, grâce à la convention constitutive signée avec les principaux établissements financiers de l'époque. Ces derniers s'engagent à hauteur de 2,477 millions d'euros afin de constituer la dotation de la Fondation de France, devenant alors co-fondateurs.

Organisme multi-spécialiste, la Fondation de France est la seule fondation française à intervenir dans tous les champs de l'intérêt général à l'échelle nationale. Sa mission fondamentale est de stimuler la philanthropie au service de l'intérêt général, en offrant à toute personne physique ou morale la possibilité d'agir en faveur d'une cause qui lui tient à cœur.

Unique par la capacité que lui ont donnée ses créateurs à recevoir des dons, distribuer de l'argent, abriter des fondations et travailler dans tous les domaines, son action se décline à travers les modes opératoires suivants :

- elle collecte des ressources et les redistribue en faveur des meilleurs projets nationaux et transnationaux sélectionnés par ses spécialistes ;
- elle accompagne la création de fondations sous égide et prend en charge leur gestion afin que le fondateur puisse se consacrer à son projet philanthropique ;
- elle encourage les rencontres, le dialogue et le partage d'expériences entre les philanthropes et œuvre au rayonnement de la philanthropie à l'échelle locale et internationale.

En tant que fondation distributive²⁶, la Fondation de France soutient et promeut des actions concrètes et de proximité proposées par des associations ou des services collectifs pour résoudre des problèmes peu ou mal pris en compte par la société. Elle constitue ainsi le trait d'union entre les donateurs et les personnes confrontées aux problèmes posés par l'évolution rapide de la société.

Au cœur de l'innovation sociale, la Fondation de France s'attache à apporter des pistes de réflexion et des solutions novatrices aux problématiques sociétales, à travers quatre grands domaines d'action :

- Le soutien à la recherche
Exemple : depuis 15 ans, la Fondation de France développe un programme de recherche innovant sur l'autisme, en encourageant les recherches pluridisciplinaires.

²⁶ Distinction entre fondation distributive et opératrice expliquée dans le Lexique, p.59

Chaque année, elle consacre près de 800 000 euros au soutien de projets de recherche fondamentale, clinique et épidémiologique sur le développement.

- La protection des plus vulnérables

Exemple : face à la situation préoccupante dans les prisons, la Fondation de France a lancé un programme pour faciliter la réinsertion. Depuis 2013, 58 projets permettant d'assurer une continuité des soins, le maintien des liens familiaux, la mise en place de solution de logements... ont été soutenus pour plus d'un million d'euros.

- Le développement de la culture et de l'éducation

Exemple : en vue de démocratiser l'accès à la culture, la Fondation de France propose d'inverser la politique d'offre culturelle habituelle à travers son appel à projets Nouveaux Commanditaires. L'enjeu est de permettre à tout individu ou groupe d'individu de faire une commande à un artiste reconnu, afin qu'il réalise une œuvre destinée au public, symbolisant une problématique.

- L'action pour l'environnement

Exemple : afin de favoriser l'éco-citoyenneté, la Fondation de France soutient financièrement et méthodologiquement des actions de concertation et de médiation. L'objectif est de parvenir à concilier divers usages sur un même espace tout en assurant une gestion durable des richesses naturelles.

Afin de maximiser l'impact des dons qui lui sont confiés, la Fondation de France définit des programmes d'intervention précis dans chacun de ces domaines. Conseillés par des comités d'experts professionnels intervenant à titre bénévole, ces programmes sont construits dans une logique de long-terme afin que les problématiques soient traitées durant plusieurs années et que les actions menées aient un réel impact.

La Fondation de France plaçant l'Homme au cœur de son action, les programmes sont guidés par la volonté de favoriser l'autonomie, la responsabilité et la dignité de la personne. Il ne s'agit pas d'assister les personnes en difficulté, mais bien de les accompagner afin qu'elles parviennent à redevenir acteurs de leur vie et de leur communauté. Par conséquent, il est indispensable d'aborder les problématiques de façon pluridisciplinaires et territoriales, en dépassant les découpages sectoriels (emploi, santé, environnement,...).

Les programmes sont déclinés sous formes d'appels à projets, dédiés à des axes d'intervention précis. Les organismes à but non lucratifs peuvent faire des demandes de subventions auprès de la Fondation de France si leur projet correspond *a priori* aux critères d'un des appels à projets. Toutes les demandes sont ensuite analysées sur la base d'une grille de critères, par un jury composé d'experts bénévoles. Les projets s'inscrivant dans le cadre des appels à projets sont ensuite confiés aux bénévoles, chargés de rencontrer les porteurs de projets présélectionnés et de rédiger des rapports d'instruction.

Au terme de ces instructions, un comité d'experts se réunit pour évaluer l'opportunité de financement et déterminer le montant de la subvention et les conditions de son versement. La Fondation de France reste ensuite en contact avec le porteur de projet pour s'assurer du bon déroulé de l'action et l'évaluer une fois terminée. Outre le soutien financier, l'intervention de la Fondation de France peut se traduire par un appui méthodologique afin d'affiner certains aspects administratifs ou financiers du projet.

En tant que fondation abritante, la Fondation de France est également en mesure d'accompagner la création de fondations sous son égide. A l'initiative de personnes physiques ou morales, ces fondations sont juridiquement rattachées à la Fondation de France, ce qui leur permet de bénéficier des mêmes privilèges fiscaux et patrimoniaux qu'elle. Elles doivent également en épouser les statuts et l'objet, d'où le succès de la Fondation de France en tant qu'organisme multi-causes.

Abritant plus de 770 fondations, soit 40% des fondations françaises, la Fondation de France présente un cadre très attractif pour les fondateurs non experts. Grâce à sa prise en charge de la gestion administrative, financière et comptable des structures abritées, la Fondation de France garantit aux fondateurs une gestion saine et efficace des fonds. Elle peut également offrir des services à la carte, à des coûts très compétitifs, tous les métiers étant maîtrisés en interne. Elle offre aussi aux fondateurs l'opportunité de faire partie d'un réseau, leur permettant d'échanger et de mutualiser leurs pratiques avec des structures qui leur ressemblent.

Enfin, la Fondation de France assure un rôle clé pour le développement de la philanthropie. Depuis 45 ans, elle milite pour faire reconnaître les fondations et en favoriser le développement grâce à un travail de recherche et de promotion. Cela se traduit par sa participation à la création de plusieurs instances professionnelles telles que le European Foundation Centre ou encore le Centre Français des Fondations. En 1997, elle crée également son propre Observatoire, dont les nombreuses études et enquêtes sont devenues des références dans le champ de la philanthropie.

La Fondation de France joue aussi le rôle de porte-parole auprès des pouvoirs publics. Initiatrice d'un important travail pédagogique pour qu'aboutisse la loi Aillagon, elle participe désormais au Haut Conseil à la Vie Associative et au groupe de travail du Conseil d'Etat sur la territorialité des dons. De même, son Directeur Général participe à l'élaboration des avis et rapports du Conseil Economique, Social et Environnemental. Enfin, la Fondation de France

travaille avec ses partenaires européens, en vue de créer des dispositifs supranationaux de mécénat.

II - Une gouvernance fondée sur la transparence et la collégialité

En tant que fondation reconnue d'utilité publique, la Fondation de France est un organisme de droit privé. Autonome et indépendante, elle ne reçoit aucune subvention et ne peut agir que grâce à la générosité du public. De par sa capacité à collecter et redistribuer des dons, ainsi que d'abriter des fondations, elle se doit de fonctionner de manière rigoureuse et transparente.

Afin de favoriser les conditions d'une gestion efficace et sécurisée ainsi qu'une prise en compte des attentes et des intérêts de toutes les parties, des règles de gouvernance fondées sur la transparence de l'information et la collégialité de la prise de décision ont été mises en place.

Ces règles sont inscrites dans les 3 textes qui régissent le fonctionnement de la Fondation de France : ses statuts, le règlement intérieur et le référentiel des procédures. De même, les relations avec les fondateurs sont régies par des conditions générales et une convention bilatérale.

La gouvernance²⁷ de la Fondation de France est assurée par un Conseil d'administration, chargé de définir la stratégie et de contrôler la mise en œuvre des objectifs, en lien avec la Direction Générale. Il est également chargé de voter le budget et les programmes d'actions, d'approuver les comptes et de s'assurer de la fiabilité et de la qualité de l'information donnée sur la situation financière de la Fondation de France.

Renouvelé régulièrement, il se compose de trois collèges, dont les membres sont tous bénévoles : sept membres représentant les banques fondatrices, sept représentants des ministères concernés par l'activité de la fondation et douze personnalités qualifiées, élues par le Conseil sur proposition du président.

Au sein de ce Conseil, un président est élu pour quatre ans, renouvelable une fois. Le Bureau est, quant à lui, nommé chaque année par le Conseil d'administration, afin de préparer les décisions de l'instance, d'arrêter les comptes et d'ouvrir les comptes des fondations et des programmes nouvellement créés.

²⁷ Cf. Annexe n°5 : la gouvernance de la Fondation de France.

Le Conseil d'administration est entouré de quatre types de comités bénévoles, à même de l'assister dans sa mission. Parmi les comités spécifiques, le Comité financier s'assure de la qualité de la gestion des actifs financiers et du respect des principes et objectifs de gestion ; le Comité d'audit suit les comptes, l'exécution du budget et la gestion des risques ; le Comité libéralités vérifie la conformité des libéralités et suit l'évolution du patrimoine immobilier ; le Comité rémunérations valide la politique salariale. Ces instances de contrôle interne garantissent le respect des principes éthiques, juridiques et comptables de la Fondation de France.

Pour renforcer le contrôle et la transparence, la Fondation de France est également membre du Comité de la Charte du don. Réunissant plus de 50 associations et fondations, cette association a vocation à promouvoir une grande rigueur parmi ses membres pour permettre le « don en confiance ». Via des rapports annuels et un contrôle tous les 3 ans, elle s'assure que les organisations agréées respectent les règles déontologiques énumérées dans la Charte²⁸.

Cet organisme joue un rôle majeur depuis le scandale de l'Association de Recherche contre le Cancer (ARC), débuté en 1991. A l'époque, l'Inspection générale des Affaires sociales dénonce les énormes dépenses de l'association, qui consacrait alors « 72 % des sommes versées par ses donateurs à son fonctionnement et sa publicité, et seulement 28 % à sa mission sociale. »²⁹ Gravement marqué par ce scandale, le secteur de la philanthropie a su se relever en instituant des règles de contrôle très strictes.

Les 24 comités d'experts programmes ont, quant à eux, pour rôle de proposer des politiques d'intervention et de conseiller le Président sur les actions à financer. Composés de bénévoles spécialistes dans leur domaine, ces comités sont créés selon les axes d'intervention de la Fondation. Les membres sont nommés par le Président pour un mandat de trois ans, renouvelable une fois.

Les délégations régionales possèdent, elles aussi, leurs comités afin de mettre en œuvre les 10 appels à projets directement traités en région. Nommés par le Président pour quatre ans (renouvelable une fois), les membres sont des bénévoles experts dans leur domaine qui possèdent une bonne connaissance du territoire et des acteurs locaux. Ils se distinguent en deux catégories : l'équipe programme, chargée d'instruire les demandes et de proposer des

²⁸ COMITE DE LA CHARTE. *Charte de déontologie des organisations faisant appel à la générosité du public dans un but d'intérêt général*. Juin 2014

²⁹ BROCA Brigitte. *La Fondation de France 1994-2008 : Une aventure très humaine*. Editions Perrin, 2008.

financements et l'équipe développement, chargée de contribuer à la promotion de l'image de la fondation et à la recherche de fonds.

La structure exécutive de la Fondation de France est dirigée par le Directeur Général, à la tête du Comité de direction. Nommé par le Conseil d'administration sur proposition du Bureau, ce poste est actuellement occupé par Francis Charhon. Il est entouré par les 5 autres membres du Comité : la Directrice des ressources internes, le Directeur du développement, la Directrice du mécénat, la Directrice de la communication et de l'information et le Directeur financier³⁰.

Longtemps regroupés au sein d'une même direction, le développement et la communication font désormais l'objet de directions distinctes afin de maximiser leur efficacité dans un contexte philanthropique de plus en plus concurrentiel.

- **La Direction du développement**, composée d'un département Marketing et Grands comptes, d'un département Qualité et Relations clients, d'un département Développement territorial et de l'Observatoire, a pour objet de prospecter les potentiels donateurs et de fidéliser ceux qui le sont déjà en leur offrant un service de qualité. Afin de bien appréhender le marché sur lequel elle évolue, cette direction mène un travail d'observation et de veille important sur l'expression et l'évolution de la philanthropie en France.
- **La direction de la communication** a pour mission de développer l'image de marque de la Fondation de France, en augmentant à la fois son attractivité et sa notoriété. Si la plupart des gens connaissent la Fondation de France, peu savent expliquer ce qu'elle fait. En tant que bailleur de fonds, présent dans tous les champs de l'intérêt général, son activité est effectivement mal identifiée. L'enjeu de la communication est donc de retraduire la plus-value sociale et sociétale qu'apporte la Fondation de France, en mettant en avant l'expertise qu'elle prodigue à travers l'hébergement de fondations, la création de programmes et la sélection de projets.
- **La Direction du mécénat** est chargée d'accueillir et de conseiller les fonds et fondations abrités. Elle mobilise un large éventail de compétences internes et externes : conseil financier, patrimonial, juridique, fiscal, expertise sur les problématiques sociales, instruction et évaluation des actions, etc. Cette direction s'attache également à redistribuer les subventions en repérant les besoins, en définissant des appels à projets, puis en instruisant les demandes de subvention pour les présenter aux différents comités d'experts.

³⁰ Cf. Annexe n°6 : organigramme de la Fondation de France.

- **La Direction des ressources humaines** est responsable de la gestion du personnel, de l'organisation et des systèmes d'information. Au même titre que les autres salariés du secteur privé, les 172 salariés permanents de la Fondation de France ont un statut de droit commun. Aucune convention collective n'est appliquée mais un Accord d'entreprise³¹ a été mis en place pour tout ce qui concerne les salaires, la formation professionnelle, les congés...

L'activité des 743 bénévoles est régie dans le cadre de « conventions de mission bénévole » précisant leurs missions, à l'image d'une fiche de poste. Cette convention précise également qu'ils sont soumis au devoir de réserve et au secret professionnel. La Fondation de France fait largement appel à la collaboration des bénévoles, à la fois au siège et dans les délégations. Ils représentent un apport considérable de temps, de compétences et de motivation et lui permettent de remplir sa mission avec la plus grande économie de moyens.

- **La Direction financière** se charge, quant à elle, des moyens de la Fondation de France développés ci-après.

III - Un système financier inédit, des ressources en croissance

La Fondation de France, comme toute fondation reconnue d'utilité publique, a été créée avec une dotation. Versée par les 7 banques fondatrices, cette dotation d'une valeur initiale de 2,477 millions d'euros, est non consommable³². Seuls les revenus de cette dernière peuvent être utilisés. Dans le schéma classique des fondations, ces revenus permettent d'assurer leur fonctionnement.

Cependant, la vocation de la Fondation de France n'est pas d'assurer la pérennité d'une cause, comme la plupart des fondations. Elle a pour mission d'apporter des services à d'autres fondateurs et de jouer le rôle de trait d'union entre les donateurs et les porteurs de projets. Afin de satisfaire les attentes de ses « clients », de maximiser son impact sociétal et de répondre aux exigences de l'administration et du public en matière de gouvernance et de transparence de l'information, elle a su développer un système inédit, comparable à celui d'une société de gestion financière.

Pour que ses fonds propres puissent couvrir ses frais de fonctionnement, la Fondation de France a inscrit dans ses statuts la possibilité d'ajouter des libéralités « non affectées » à sa dotation initiale. Validée par le Conseil d'administration, cette capitalisation fait des

³¹ FONDATION DE FRANCE. *Accord d'entreprise de la Fondation de France*. Janvier 2003

³² Lexique p.59

donateurs et testateurs des cofondateurs de la Fondation de France. Aujourd'hui composée de biens fonciers et de capitaux financiers, la dotation de la Fondation de France s'élève ainsi à 79, 274 millions d'euros.

Son fonctionnement est également couvert par les revenus issus de l'hébergement des fondations sous égide. Elle perçoit un montant forfaitaire de 5 000 euros à la création d'une fondation afin de réaliser toutes les procédures administratives, puis un pourcentage de 3% des dépenses effectuées par an par la fondation, destiné à rétribuer la gestion courante. A cela s'ajoute la rémunération des services « à la carte » que la Fondation de France propose à ses fondations sous égide en matière de prestations événementielles, de gestion financière, de plateforme de don en ligne...

Ses ressources externes proviennent, quant à elles, des produits de la générosité privée. Composante principale du financement de l'activité de la Fondation de France, cette catégorie se compose de trois types de ressources : les dons issus des appels à la générosité du public, les libéralités composées des dons, donations et legs, et le mécénat d'entreprise³³.

La Fondation de France a également à sa charge la gestion des moyens de ses fondations sous égide. D'un minimum de 200 000 euros, cette dotation peut être versée sur 5 ans maximum et augmentée par des versements complémentaires. Par ailleurs, si les fondations sous égide ne peuvent pas faire de campagne de don (assimilable à de la publicité), elles peuvent toutefois faire des appels aux dons au sein de leur réseau. La Fondation de France est donc également amenée à gérer ces fonds complémentaires.

En 2014, la Fondation de France et ses fondations sous égide disposaient ainsi de 239 millions d'euros de ressources, dont 36% de dons, 30% de libéralités, 20% de revenus financiers et immobiliers et 14% de fonds issus des prélèvements, réalisés sur les dotations des fondations sous égide et des réserves consommables de ces dernières³⁴. Si l'on considère les ressources hors éléments exceptionnels³⁵, on observe une augmentation de près de 30% depuis 2008. En 2014, les très bons résultats s'expliquent par la bonne santé des marchés financiers ainsi que l'importante collecte de legs et de libéralités, qui représentent 72 millions d'euros, contre 57,5 millions d'euros en 2013.

³³ Lexique p.59

³⁴ Cf. Annexe n°7 : répartition des ressources de la Fondation de France en 2013 et 2014.

³⁵ Les urgences humanitaires telles que Haïti font fluctuer les ressources de façon très importante ce qui peut fausser le comparatif d'une année à l'autre sur le travail de fonds réalisé par la Fondation de France en termes de collecte.

Ces ressources sont, pour l'essentiel, consacrées à la réalisation des missions sociales³⁶ de la Fondation de France et de ses fondations sous égide. Cela représentait 87% des ressources en 2014, soit 207 millions réinjectés dans la société, contre 167,2 millions d'euros en 2013. Ainsi l'impact de la Fondation de France ne cesse de se renforcer d'années en années.

Les 13% restants se répartissent entre les frais de recherche et de ressources (3%), les frais d'information et de communication (2%) et les frais de fonctionnement (8%). Ces derniers ont augmentés de 2012 à 2014 car la Fondation de France a récemment augmenté ses moyens, notamment humains, afin de développer son activité et de renforcer ses objectifs.

Cette multiplicité d'activité rend la problématique financière de la Fondation de France très complexe. L'ensemble de cette masse financière étant placée dans des fonds communs, la Direction financière doit s'attacher à développer les ressources, les faire fructifier ou en assurer la stabilité lorsque le contexte économique est instable. Les fluctuations de ressources peuvent également être liées aux catastrophes humanitaires, la Fondation de France étant un grand collecteur en matière d'urgences. C'est pour cette raison que l'article 2 des statuts précise : « Elle [La Fondation de France] s'interdit, dans la gestion de ses biens, toute opération de caractère purement spéculatif ».

La gestion comptable doit, elle aussi, être judicieusement orchestrée du fait du grand nombre de flux pour le compte d'entités variables (Fondation de France et ses fondations sous égide). Afin de garantir la rigueur de la gestion et la transparence des comptes, la Fondation de France a été la première fondation française à faire intervenir chaque année un commissaire aux comptes indépendant. De plus, elle peut être soumise au contrôle de corps d'inspection spécifiques tels que la Cour des comptes ou différents ministères siégeant statutairement au Conseil d'administration.

³⁶ Cf. Annexe n°8 : répartition des dépenses de la Fondation de France en 2013 et 2014.

PARTIE 2

UNE TENDANCE FAVORABLE A LA PHILANTHROPIE TERRITORIALE

A l'heure où le besoin de solidarité se fait de plus en plus urgent, l'idée d'une philanthropie de proximité avertie, conseillée et responsable, ouverte à l'ensemble des parties prenantes d'un territoire fait son chemin.

Dans cette optique, la Fondation de France développe progressivement son réseau de délégations régionales en renforçant leurs compétences et leurs territoires d'intervention. Cette réforme a été mise en place en réaction à la concurrence philanthropique grandissante au sein des territoires français. Alors que la Fondation de France a longtemps été le seul acteur philanthropique multi-causes, de nouveaux acteurs généralistes émergent au sein des territoires français, afin de répondre aux besoins et aux objectifs de ces derniers.

CHAPITRE 1

La délégation Bretagne/Pays-de-Loire au cœur de la réforme territoriale

I - La montée en puissance des délégations régionales

Soucieuse d'agir en proximité, la Fondation de France initie la création d'un réseau de 6 délégations régionales à partir de 1976³⁷. Services à part entière de la structure siège, sans personnalité morale propre, ces délégations sont d'abord prises en charge par des bénévoles. Au fil des années, et notamment suite aux lois de décentralisation de 1987, elles professionnalisent leurs actions, devenant des relais majeurs de la Fondation de France en région.

Désormais intégrées à la Direction du développement, les délégations régionales ont pour mission d'amplifier l'intervention de la Fondation de France en menant un travail à l'échelle locale. L'enjeu est à la fois de renforcer la proximité et la lisibilité au près des acteurs locaux et de développer les capacités d'intervention territoriale de la Fondation de France.

Ce rôle se traduit à travers trois missions principales. La première concerne la redistribution, à travers 10 appels à projets particulièrement sollicités au sein des territoires,

³⁷ Cf. Annexe n°9 : les délégations régionales

de par leur ancienneté mais aussi leur thématique³⁸. Ces derniers sont relayés par les délégations plutôt que par le siège, afin de gérer le grand nombre de demandes et d'apporter une expertise locale aux porteurs de projets. Les délégations sont chargées d'étudier les demandes de subventions, d'instruire les projets présélectionnés, d'accorder les financements et d'accompagner les porteurs de projets dans la réalisation de leurs objectifs. Il s'agit de passer « d'un rapport descendant à un rapport de contribution et de coopération »³⁹ avec les acteurs locaux.

La deuxième mission relève de la communication, afin de renforcer la visibilité et l'attractivité de la Fondation de France au sein des territoires. Les délégations sont notamment chargées d'organiser chaque année des événements mettant en lumière des actions majeures de la Fondation de France. Conçus sur le même format d'une délégation à l'autre, le concours des Lauriers permet, par exemple, de récompenser des projets exemplaires soutenus par les délégations au cours de l'année, et ainsi, de mettre en avant l'expertise sociale et sociétale de la Fondation de France.

La troisième mission, enfin, est liée au développement des ressources et à la création de fondations sous égide. Intégrée en 2003, cette nouvelle mission de développement se traduit par l'organisation de manifestations de relations publiques et la prise de rendez-vous individuels avec les publics cibles que sont les grands donateurs et les entreprises ainsi que les prescripteurs (notaires, avocats, banquiers et experts-comptables).

Placées sous la responsabilité des délégués régionaux, garants de la stratégie de la Fondation de France sur leur territoire, les délégations régionales comptent chacune une assistante de gestion et une assistante relations développement. L'assistante de gestion se charge de tous les aspects administratifs et organisationnels liés aux programmes et à la redistribution tandis que l'assistante relations développement joue un rôle support dans la mise en place des actions de communication et de développement de la délégation.

Pour réaliser ces trois missions avec la plus grande efficacité et la meilleure économie de moyens, des équipes bénévoles programmes et développement sont également mobilisées. Ces dernières sont présidées et animées par le Président bénévole du comité de la région qui agit en binôme avec le délégué régional pour mettre en œuvre la stratégie de la délégation.

³⁸ Cf. Annexe n°10 : Appels à projets relayés en délégation

³⁹ BROCA Brigitte. *La Fondation de France 1994-2008 : Une aventure très humaine*. Editions Perrin, 2008.

L'ensemble de ce réseau est coordonné par le responsable du département Développement territorial. Son rôle est de définir et de superviser le plan d'action territorial des délégations, en étroite collaboration avec le directeur du développement ainsi que les différentes directions et départements qui pilotent la définition et le suivi des objectifs nationaux. Il est également chargé de construire le budget du réseau et de veiller à sa réalisation dans le cadre des politiques budgétaires définies.

Le département Développement territorial compte aujourd'hui 23 salariés et 160 bénévoles, ce qui en fait un des pôles les plus importants de la Fondation de France en termes de moyens humains. Son activité est essentielle au développement des actions de la Fondation de France, en matière de collecte de fonds, de création de fondations sous égide et de redistribution. En 2014, les délégations ont ainsi soutenus 721 projets à hauteur de 3,8 millions d'euros, collectés 204 000 euros et créés 11 fondations sous égide.

Au sein de ce réseau, la délégation Bretagne/Pays-de-Loire couvre un territoire particulièrement important, incluant l'ensemble des départements des deux régions, ainsi que l'Indre et Loire et les Deux Sèvres, soit 11 départements. Elle fait figure d'exception car seule cette délégation possède deux implantations régionales, l'une à Nantes et l'autre à Rennes.

Si ces dernières faisaient à l'origine l'objet de deux délégations distinctes, elles ont toutes les deux été placées sous la responsabilité du délégué Pays-de-Loire Yann Desdouets en mars 2009, suite au départ du délégué Bretagne et du fait de leur proximité géographique.

Cette situation a permis d'expérimenter une nouvelle organisation davantage tournée vers le développement, avec la création d'un poste de chargé de développement régional. Basé à Rennes, Stefane Dignat a été recruté en CDD en septembre 2009, puis reconduit en CDI au bout d'une année.

Son rôle est de travailler au déploiement de l'offre philanthropique de la Fondation de France (détaillée dans la partie II) sur l'ensemble du territoire de la délégation, par le ciblage et la sensibilisation des publics cibles, tels que les grands mécènes, les testateurs potentiels, les entreprises ainsi que les prescripteurs. Il est également chargé d'animer le réseau des fondateurs et des grands donateurs de la Fondation de France présents sur son territoire d'intervention.

Cette mission de développement nécessite une bonne connaissance des deux territoires, d'autant que les mentalités sont différentes en Bretagne et en Pays-de-Loire. S'il est relativement simple de créer des liens et de mettre en place des actions en Pays-de-Loire, il est plus difficile de créer un réseau en Bretagne, la Fondation de France étant encore perçue

comme une institution parisienne dans cette région. Dans ce contexte, il est primordial de conserver les deux implantations, car cela confère une légitimité au travail de développement mené par Stefane Dignat.

Cette nouvelle équipe territoriale composée d'un délégué et d'un chargé de développement ayant fait ses preuves, le réseau des délégations se réorganise progressivement sur le même modèle. En août 2014, un second poste de chargé de développement a ainsi été créé au sein de la délégation Provence - Côte d'azur. Aujourd'hui, la délégation Aquitaine est en cours de recrutement.

Cette évolution démontre la place stratégique qu'ont acquise les délégations régionales, désormais considérées comme de véritables portes d'entrée de la Fondation de France. Les créations de poste se font néanmoins progressivement, afin d'étaler l'investissement dans le temps. De plus, contrairement à la délégation Bretagne/Pays-de-Loire, les nouvelles délégations dotées d'un chargé de développement conserveront une seule implantation.

II - Les entreprises et les grands donateurs, cibles majeures des actions de développement

Les entreprises

En début d'année 2015, la Direction du développement a fait de « l'Offre Entreprise » un axe prioritaire pour les délégations régionales. Ces dernières considèrent cette cible comme l'une des plus difficiles à toucher car les préoccupations des entrepreneurs locaux sont souvent éloignées de l'intérêt général. Contrairement aux chefs d'entreprise parisiens, qui sont désormais nombreux à développer une réelle politique de mécénat, les entrepreneurs locaux ont encore peu l'habitude d'être sollicités pour mettre en place des projets philanthropiques.

Néanmoins, les entreprises locales sont de plus en plus nombreuses à se tourner vers le mécénat, car elles prennent conscience de l'intérêt économique que présente la mise en place d'actions de mécénat en relation directe avec leur territoire. Pour garantir un contexte propice à la croissance de leurs activités, elles ont en effet intérêt à s'engager dans des actions d'intérêt général à même de générer du dynamisme économique et social au sein de leur environnement proche.

Adaptée au contexte régional, l'offre entreprise régionale de la Fondation de France s'inscrit dans cette logique. Elle comporte trois niveaux, adaptés aux moyens financiers plus ou moins importants des entreprises locales :

- Le Club des entrepreneurs solidaires, à hauteur de 5 000 euros par an, et ce sur deux ans : il permet aux entreprises d'un même territoire de soutenir collectivement des

projets sélectionnés par les experts de la Fondation de France et de bénéficier des retombées médiatiques locales.

- Le Mécénat personnalisé, à hauteur de 50 000 euros, à verser sur trois ans maximum : il permet aux « entreprises premium » de bénéficier d'un accompagnement personnalisé pour la conduite de leur projet philanthropique. En soutenant un ou plusieurs programmes sur le territoire de leurs choix, elles peuvent bénéficier de contreparties personnalisées telles que la remise d'un prix à leur nom, la valorisation de leur action en communication interne et externe ou encore la visite d'un des projets soutenus.
- La Fondation sous égide, à hauteur de 200 000 euros, à verser sur cinq ans maximum : ce dispositif permet aux entreprises de créer leur propre politique de mécénat, au bénéfice de thématiques spécifiques ou de leur territoire (dans le cadre d'une fondation territoriale). Elles bénéficient alors de la prise en charge juridique et financière de leur structure ainsi que des conseils experts des interlocuteurs Fondation de France, en délégation et au siège.

Dans le cadre de mon stage, j'ai été associée à la réécriture de la présentation de cette offre. L'enjeu était d'interpeller les entrepreneurs sur la plus-value que propose la Fondation de France en matière d'expertise sociale et sociétale sur leur territoire, dans le cadre du mécénat d'entreprise. Il s'agissait également de permettre aux correspondants entreprises bénévoles de la délégation de mieux s'approprier le mode de fonctionnement de la Fondation de France, ses finalités et les spécificités de l'offre.

Dans cette optique, nous nous sommes attachés à illustrer concrètement l'action et l'intérêt du travail mené par la Fondation de France en région, en mettant en lien des problématiques sociétales propres au territoire Bretagne/Pays-de-Loire avec des projets soutenus sur ce territoire, dans le cadre des programmes relayés en région. L'objectif était de montrer que les programmes répondent à des problématiques locales bien identifiées, et qu'ils permettent de soutenir des projets innovants, propices au développement économique et social du territoire.

En parallèle de ce travail de communication, la stratégie de prospection « entreprises » m'a été confiée. Menée tout au long de mon stage, elle s'est essentiellement basée sur une veille presse dans les principaux journaux et médias économiques de la région. Dans une deuxième phase, j'ai soumis ces listes de prospection aux correspondants entreprises bénévoles, afin qu'ils identifient de potentiels contacts. Le monde des entrepreneurs étant

difficile à approcher, il est souvent plus stratégique d'être introduit que d'entrer en contact spontanément, d'où l'importance du réseau de bénévoles.

Grâce à ce travail d'identification, des rendez-vous seront prochainement pris avec les principaux contacts identifiés. Si la création de fondations sous égide fonctionne plutôt bien dans le territoire Bretagne/Pays-de-Loire, très peu d'entreprises soutiennent les programmes de la Fondation de France à travers l'offre de mécénat personnalisée. Aujourd'hui, l'enjeu est donc de mettre l'accent sur cette offre, afin d'obtenir 40 000 euros d'ici la fin de l'année. C'est un lourd défi car cette offre élevée peut effrayer les entreprises potentiellement intéressées.

Les philanthropes particuliers

Très proche des philanthropes particuliers, la Fondation de France est reconnue comme l'organisme de référence en matière de dons majeurs (plus de 5 000 euros par an) et de legs. La qualité de sa gestion financière et son expertise sociétale sont effectivement des arguments clés auprès des grands donateurs et des testateurs car leur don est lié à un véritable projet philanthropique et non à une action ponctuelle.

Portés par des convictions personnelles fortes, ces philanthropes choisissent de « partager leur fortune avec la société plutôt que de la léguer en intégralité à leurs enfants. Mais ce choix se fait en échange d'une contrepartie capitale : celle de l'efficacité de leur action »⁴⁰. Si les plus fortunés souhaitent généralement créer des fondations sous égide, d'autres choisissent de soutenir des programmes spécifiques de la Fondation de France.

Pour répondre à leurs exigences, une « offre grands donateurs » a été créée. D'un montant allant de 10 000 euros à 50 000 euros, cette offre permet au donateur de sélectionner l'axe d'intervention ou la problématique transversale de son choix. Il peut alors choisir les projets qu'il souhaite soutenir parmi une liste de projets correspondants à ses critères, en sortie de comité.

La Fondation de France lui propose de remettre un prix à son nom à l'un des bénéficiaires dont il a choisi de soutenir le projet. Il a également l'occasion de participer à de nombreux événements internes à la Fondation de France, tels qu'un comité de sélection et un dîner avec les experts en charge de la conception des programmes. Ces dispositifs ont été mis en place afin que le donateur se sente à la fois impliqué et reconnu pour son acte généreux.

⁴⁰ OBSERVATOIRE DE LA FONDATION DE FRANCE. *La philanthropie à la française*. Septembre 2012.

Dans le cadre de ces projets, les philanthropes sont à la recherche d'interlocuteurs avertis et de services de confiance, respectueux de leur engagement. Au siège, un responsable de fonds individualisé et de programme, spécialiste de la thématique choisie par le philanthrope, devient son interlocuteur direct. En complément, les délégations s'attachent à développer une relation de proximité avec les philanthropes présents sur leurs territoires.

Ces dernières sont souvent le premier interlocuteur avec lequel le philanthrope échange lorsqu'il souhaite mettre en place un projet philanthropique. L'enjeu est aujourd'hui d'entretenir cette relation en complémentarité avec les services gérés par le siège, car la proximité physique rassure les philanthropes, d'autant qu'ils sont de plus en plus nombreux à vouloir mettre en place des projets destinés à leur territoire et non au national.

Dans cette optique, la délégation Bretagne/Pays-de-Loire de la Fondation de France s'attache à développer une approche directe des potentiels grands mécènes de son territoire. Des rencontres intimistes et qualitatives sont régulièrement organisées en présence du chargé de développement de la délégation et d'un interlocuteur spécialiste du siège, afin de conseiller et d'assister les donateurs et testateurs potentiels.

La délégation est également associée aux dispositifs de collecte spécifiquement liés à l'ISF et au legs, mis en place par le service marketing au printemps et à la Toussaint. Depuis deux ans, elle intervient à la fois en termes de communication, de réception des dons et de suivi de la relation clients. Ainsi, les donateurs présents sur le territoire de la délégation Bretagne/Pays-de-Loire ont la possibilité de venir déposer leur don en personne, au lieu de l'envoyer par courrier au siège. Cette démarche de proximité s'applique également au suivi clients, puisque les appels et courriers de remerciement aux donateurs de plus de 1500 euros et aux testateurs sont maintenant réalisés par la délégation.

III - Animer, former et sensibiliser à la philanthropie en région

Actions auprès des prescripteurs

Les grands donateurs comme les entreprises mécènes sont des cibles qu'il est souvent difficile d'identifier et avec lesquelles il n'est pas aisé de prendre contact. C'est pourquoi la Fondation de France s'attache à développer des liens étroits avec les professions prescriptrices clés de la philanthropie que sont les notaires, les banquiers, les avocats et les experts-comptables.

Ces professions jouent un rôle de premier plan dans le développement de la philanthropie, en tant que partenaires-conseils majeurs des entreprises comme des particuliers. Ils sont en mesure de les informer des avantages du mécénat et de les accompagner dans leurs projets.

Malgré le travail de sensibilisation réalisé par la Mission Mécénat du Ministère de la culture depuis une dizaine d'années, ces professions ont encore très peu de connaissances concernant le secteur de la philanthropie et ses divers dispositifs. Ils sont néanmoins en demande d'information et de formation, car leur clientèle les sollicite de plus en plus à ce sujet.

Afin que ces professions deviennent des collaborateurs clés en termes de communication et de développement à l'échelle du territoire, la délégation Bretagne/Pays-de-Loire élabore chaque année des plans d'actions en direction de chacune des cibles. La cible prioritaire est la profession notariale, cette dernière jouant un rôle de conseil très important dans le cadre des legs et donations.

Depuis 2007, la Fondation de France se rapproche de cette profession grâce au stand qu'elle installe dans le cadre du Congrès des notaires. Rassemblement annuel de plus de 4 000 professionnels, ce congrès permet à chaque délégation de créer des liens avec les notaires de son territoire, notamment lors de la visite culturelle organisée le premier jour du congrès par le siège. Particulièrement appréciés par les notaires de Bretagne et Pays-de-Loire, ce temps relationnel fort permet chaque année de renforcer le réseau de notaires proches de la délégation.

Pour enrichir ce réseau, la délégation Bretagne/Pays-de-Loire intervient régulièrement auprès des Chambres départementales des notaires. En vue de renforcer l'attractivité de ces interventions, elle propose aux Chambres de visiter les Archives de leurs départements, en complément de la présentation de l'action de la Fondation de France. Ce format original et convivial plait beaucoup aux notaires, qui ont l'occasion de redécouvrir des temps forts de l'histoire de leur profession.

Grâce à sa proximité avec le Parc animalier et botanique de Branféré, la délégation Bretagne/Pays-de-Loire peut également proposer des événements privés aux Chambres Départementales. Légué à la Fondation de France, désormais propriétaire du lieu, ce parc est idéal pour accueillir la profession notariale car il illustre le savoir-faire de la Fondation de France en matière de legs.

Par ailleurs, la délégation Bretagne/Pays-de-Loire s'attache à se rapprocher des Banques Privées présentes sur son territoire, afin d'organiser des rencontres auprès des ingénieurs patrimoniaux et des banquiers privés. Ces derniers s'intéressent de façon croissante

à la philanthropie et sont désireux d'approfondir leurs connaissances en matière juridiques et fiscales car leurs clients sont de plus en plus nombreux à vouloir mettre en place des projets philanthropiques.

Dans le cadre de mon stage, j'ai eu l'opportunité de participer à un rendez-vous avec la responsable du marché de la clientèle patrimoniale du Crédit Agricole Anjou-Maine. Pour satisfaire les attentes de ses 30 000 clients patrimoniaux, cette banque prévoit d'augmenter très largement le nombre de conseillers privés. Dans ce contexte, la responsable souhaitait rencontrer le chargé de développement afin d'organiser un temps d'intervention sur la philanthropie pour les conseillers privés, une fois la réforme mise en place.

Au printemps, la délégation a également mis en place un nouveau format destiné aux clients de la CIC Banque Privée. Conçue sous la forme d'une soirée clients, cet événement a réuni dix couples fortunés que la banque avait préalablement identifiés pour leur intérêt en faveur de la philanthropie. Ce format intimiste fonctionne bien car il génère de la confiance et de la proximité avec les potentiels donateurs. La délégation espère pouvoir le reproduire au sein d'autres banques privées au cours du second semestre.

Actions d'animation de la philanthropie en région

Grâce à l'expertise qu'elle a su acquérir au fil des années, la Fondation de France apparait aujourd'hui comme l'un des organismes majeurs de la philanthropie en termes d'expertise et de collecte. Cette légitimité lui permet de s'imposer comme l'un des principaux animateurs du secteur.

L'enjeu des délégations régionales est d'assurer ce rôle à l'échelle de leurs territoires respectifs, en développant des temps forts et réguliers autour de la philanthropie. Il s'agit de créer du relationnel avec les principaux acteurs du territoire, tant institutionnels qu'économiques et associatifs, afin de générer un dynamisme favorable au développement de la générosité locale.

Dans cette optique, la délégation Bretagne/Pays-de-Loire organise deux à trois fois par an, de grands rendez-vous autour d'une thématique. A l'occasion de la parution de la nouvelle étude sur les fonds et fondations réalisée par l'Observatoire de la Fondation de France, il m'a été confié la mission d'organiser un événement à destination des fondateurs, donateurs et mécènes des Pays-de-Loire, ainsi que des cibles prescripteurs (notaires, avocats, banquiers et experts-comptables) et des actuels prospects (entreprises et particuliers).

Après avoir défini le concept de l'événement avec le chargé de développement et réalisé la note d'intention, je me suis chargée de la réservation de la salle et du choix du cocktail, de la

conception du carton d'invitation en lien avec la chargée de projet éditorial du siège, de la gestion du budget et de la stratégie d'invitation.

Ce panorama du secteur philanthropique est un bon support de communication événementielle car il retraduit à la fois le fort développement du secteur et les mutations qu'il a connu ces 10 dernières années. Organisé au sein du Centre de Communication de l'Ouest de Nantes, cet événement animé par Laurence de Nervaux⁴¹ et Yann Desdouets, a réuni une cinquantaine de personnes aux profils variés (fondateurs, acteurs associatifs, entrepreneurs, prescripteurs).

Pour renforcer sa présence régionale, la délégation Bretagne/Pays-de-Loire s'est également impliquée au sein des pôles de mécénat territoriaux : le Pôle Atlantique du Mécénat et, plus récemment, le Pôle Mécénat des Pays de la Loire. Coordonné par la fondation d'entreprise Mécène et Loire, ce second pôle a été créé en janvier 2014 afin de « promouvoir le mécénat et favoriser les échanges entre acteurs associatifs, publics et économiques en région Pays de la Loire. »⁴²

La délégation Bretagne/Pays-de-Loire figure parmi ses principaux membres en tant que vice-président, aux côtés de plusieurs CCI ainsi que de la Chambre des Notaires de Loire-Atlantique, l'Ordre des Experts-Comptables des Pays-de-Loire et la Fondation du Patrimoine.

A mon arrivée en stage, j'ai pris part au lancement du site internet en rassemblant toutes les informations à faire figurer sur la délégation Bretagne/Pays-de-Loire. J'ai également participé aux premières Rencontres régionales du mécénat organisées par le Pôle. Plus de 400 personnes étaient présentes pour échanger sur les grandes tendances du mécénat de demain, tout en découvrant des initiatives locales. A terme, les membres du Pôle souhaitent faire de cet événement un rendez-vous incontournable pour les acteurs du mécénat des Pays de la Loire mais aussi à l'échelle nationale.

⁴¹ Responsable de l'Observatoire de la Fondation de France

⁴² POLE MECENAT DES PAYS DE LA LOIRE. Disponible sur : <http://paysdelaloire-mecenat.fr> (consultée le 15/07/2015).

CHAPITRE 2

Un phénomène de régionalisation de la philanthropie

I - Vers un circuit court de l'argent philanthrope

Depuis quelques années, la France connaît une situation économique et sociale particulièrement difficile. Conséquence de la crise économique, cette situation s'explique également par de nombreux autres facteurs, tels que la mondialisation, le développement des nouvelles technologies, etc. Face à ces enjeux, il semble primordial de renforcer la solidarité et le collectif au sein de la société. Pourtant, les transformations rapides et profondes de ces dernières années ont fragilisé le lien social et la capacité de « l'être ensemble » des citoyens.

Cette situation génère un climat de forte défiance à l'égard des institutions, perçues comme dysfonctionnelles et non représentatives de la société⁴³. Ainsi, 70% des français considèrent que la démocratie fonctionne mal et 87% d'entre eux pensent que le politique ne se préoccupe pas des citoyens. Au sein des territoires, la baisse des subventions publiques ne fait que renforcer cette perception, les élus ayant de moins en moins de marge de manœuvre pour développer les services essentiels à la vie de leur communauté.

Malgré tout, le territoire apparaît aujourd'hui comme l'échelle la plus adaptée pour mobiliser les citoyens. Les lois sur la décentralisation et la réorganisation administrative des territoires initiées il y a 20 ans ont replacé les préoccupations d'identité et de solidarité à l'échelle locale, en faisant du territoire un élément fortement mobilisateur. « Les acteurs locaux tant publics (régions, communautés urbaines, etc.) que privés (citoyens et entreprises) et institutionnels y ont trouvé des sollicitations, des obligations et des opportunités nouvelles »⁴⁴.

Dans le même temps, la philanthropie a connu une formidable croissance et une évolution juridique favorable au développement d'une générosité de proximité. Les donateurs sont de plus en plus nombreux à vouloir soutenir des projets locaux et concrets, dont les impacts sont tangibles. Comme le démontre le succès du crowdfunding, la tendance est à la limitation des intermédiaires, ce qui favorise le développement d'un circuit court de l'argent philanthrope.

⁴³ CEVIPOF. *En quoi les français ont-ils confiance aujourd'hui ?* Baromètre de la confiance politique, vague 6 bis. Enquête du 26 janvier au 4 février 2015, publiée le 26 février 2015.

⁴⁴ FONDATION DE LILLE. Disponible sur : www.fondationdelille.org (consultée le 11/08/2015).

Mais si le territoire est un élément mobilisateur, il est nécessaire de mettre en place un outil catalyseur à même de mobiliser les générosités en sa faveur. Faute d'outil suffisamment efficient, les donateurs sont exposés au risque du saupoudrage et les bénéficiaires à une épuisante recherche de fonds. Si la France rencontre aujourd'hui ce besoin, de nombreux autres pays ont également été confrontés à cette situation, plus ou moins récemment.

Particulièrement avertis en matière de philanthropie, c'est aux Etats-Unis, qu'apparait le concept de « Community Foundation » en 1914 avec la création de la Cleveland Foundation. Il s'agit d'une « organisation philanthropique créée par et pour une « community », définie comme un groupe d'habitants d'un même territoire aux profils diversifiés mais tous animés par le sentiment de partager un destin commun »⁴⁵.

En mobilisant les partenaires financiers du territoire, aussi bien les citoyens que les entreprises, cette fondation reverse les fonds collectés à des groupements non lucratifs dont les projets répondent de façon innovante aux besoins locaux. La force de la démarche réside dans le fait que la fondation est un bien commun, dirigé par une multiplicité d'acteurs aux profils variés. Elle joue ainsi le rôle d'outil de responsabilité citoyenne.

Depuis 10 ans, on observe un fort développement de ce type de structure, et ce, dans le monde entier. Alors que l'on dénombrait 905 « community foundation » en 2000, il y en a aujourd'hui 1 680 (chiffres 2010)⁴⁶. La moitié d'entre elles, les plus anciennes, sont américaines. Acteurs majeurs de la solidarité locale, ces dernières possèdent 50 milliards d'euros d'actifs et distribuent chaque année 4,6 milliards d'euros.

Au fil des décennies, le modèle s'est exporté et adapté dans le monde entier, en fonction des spécificités locales et plus particulièrement du rôle de l'État. Deuxième « pôle » après les Etats-Unis, l'Europe compte plus de 400 fondations territoriales. Ces structures ont acquis une place majeure dans certains pays européens, notamment en Allemagne et au Royaume-Uni :

L'Allemagne est le pays du monde qui connaît le développement le plus rapide du mouvement de ses fondations territoriales avec « 63 fondations créées sur la seule période

⁴⁵ CENTRE FRANÇAIS DES FONDATIONS. *Fondations territoriales pour une philanthropie de proximité*. Septembre 2013.

⁴⁶ CESER ALSACE. *Les fondations territoriales, un outil de développement local ?* Novembre 2013. Disponible sur : <http://www.ceser-alsace.eu/les-fondations-territoriales-un-outil-de-developpement-local> (consultée le 20/07/2015)

2008-2009 »⁴⁷. En 2010, 207 fondations territoriales étaient actives, avec un actif total supérieur à 150 millions d'euros⁴⁸. « Partout en Allemagne, les particuliers et les organisations donnent de leur temps, de leur passion et de leur argent pour contribuer au bon développement de leur région »⁴⁹, faisant des fondations territoriales les acteurs majeurs du développement local. D'autant que ces dernières ne sont pas seulement distributives, mais mettent également en œuvre leurs propres programmes, de façon innovante et durable.

Financées uniquement par la générosité privée, elles sont totalement indépendantes de la puissance publique et s'attachent à ne pas se substituer au gouvernement dans ses responsabilités. Aujourd'hui, elles sont cependant confrontées aux importantes réductions des dépenses publiques dans le secteur social, l'éducation, la culture et la santé.

Au Royaume-Uni, le mouvement des fondations territoriales a émergé dans les années 1980, impulsé par la Charities Aid Foundation et le gouvernement central. Il a rapidement pris de l'ampleur et l'on dénombre aujourd'hui 59 fondations territoriales, représentant 140 millions de livres de fonds⁵⁰. Cela fait de « ce mouvement le subventionneur non statutaire du secteur communautaire et bénévole le plus important du Royaume-Uni. »⁵¹

Les dons proviennent de tous types d'acteurs, pouvoirs publics comme acteurs privés et particuliers. Par contraste avec l'Allemagne, le gouvernement britannique a longtemps financé les fondations territoriales. Il se retire aujourd'hui progressivement, obligeant ces dernières à repenser leur modèle économique.

Si la France accuse d'un lourd retard en matière de philanthropie territoriale, le mouvement commence également à se développer. De la Corse à Lille, en passant par l'Aveyron ou l'Alsace, le Centre Français des Fondations estime à 92 le nombre de fondations territoriales actives en France.

II - Les fondations territoriales, modèle français des community foundations

Afin d'adapter le concept de « community foundation » aux spécificités culturelles et sociales françaises et d'en favoriser l'essor, le Centre Français des Fondations s'est engagé dans une démarche collective avec un groupe de fondations françaises déjà investies sur ce

⁴⁷ \EXCEL. *Les collectivités à l'heure du mécénat. Première étude sur le mécénat au bénéfice des collectivités territoriales françaises*. Octobre 2014.

⁴⁸ WINGS (Worldwide initiatives for grantmaker support). *Rapport mondial sur les Community Foundations, Allemagne*. 2010.

⁴⁹ Ibid

⁵⁰ WINGS (Worldwide initiatives for grantmaker support). *Rapport mondial sur les Community Foundations, Royaume-Uni*. 2010.

⁵¹ Ibid

sujet. Il était primordial de tenir compte du rapport des français à l'intérêt général et à la philanthropie, l'imaginaire collectif restant marqué par des années « d'Etat acteur ».

La fondation "communautaire" et son dérivé "communautariste" ayant de lourdes connotations en France, le groupe de travail a choisi le terme de « fondation territoriale » pour caractériser ce concept « francisé ». Elle a été définie comme « une fondation qui œuvre pour le vivre ensemble, qui mobilise les énergies et les ressources philanthropiques locales (dons et compétences des habitants et des entreprises) et les attribue à des projets sociaux, culturels ou environnementaux répondant aux besoins spécifiques du territoire, validés par un groupe d'experts indépendants et de figures locales »⁵².

Elle agit ainsi en complément des pouvoirs publics, en favorisant et soutenant le « pouvoir d'agir » des citoyens (dit aussi « empowerment ») autour d'une vision commune et solidaire du territoire.

La dimension clé de la fondation territoriale est, bien sûr, son territoire. Défini comme « un espace géographique suscitant un sentiment d'appartenance, de reconnaissance et de solidarité chez ses habitants »⁵³, le territoire est le socle sur lequel la fondation base son action et puise ses ressources. Dirigée et animée par des acteurs locaux aux profils variés, la fondation possède l'expertise locale nécessaire pour définir un diagnostic partagé des besoins locaux. Le territoire est l'élément mobilisateur déterminant dans la démarche de collecte de fonds, en tant que lieu de vie et lieu de construction identitaire fondé sur des rapports historiques, affectifs, économiques, professionnels, etc.

De par sa capacité statutaire généraliste, la fondation territoriale peut intervenir sur toutes les causes d'intérêt général et répondre ainsi à la diversité des besoins locaux. En tant que fondation distributive, elle s'attache à soutenir les porteurs de projets selon une méthode d'attribution rigoureuse, via des dons, des prix, des aides ou encore des bourses. Elle les accompagne par la suite dans la réalisation de leurs projets. Contrairement aux structures publiques, son cadre réglementaire lui confère une plus grande souplesse, ce qui lui permet de prendre des risques en s'engageant en faveur d'actions innovantes, dont les résultats restent encore à démontrer.

⁵² DE DURFORT Béatrice. *La fondation territoriale, une idée qui fait son chemin... près de chez vous !* Youphil, Mars 2014. Disponible sur : <http://www.youphil.com/fr/article/07246-fondation-territoriale-municipales> (consultée le 22/07/2015)

⁵³ CENTRE FRANÇAIS DES FONDATIONS. *Fondations territoriales pour une philanthropie de proximité*. Septembre 2013.

Sa force réside également dans la dimension collective et apolitique de son organisation, car elle lui garantit à la fois une neutralisation des conflits d'intérêt éventuels, une pluralité des points de vue et une très forte capacité de mobilisation. Grâce à la composition diversifiée de son organe de gouvernance, au sein duquel on retrouve à la fois des citoyens, des experts, des représentants associatifs et des acteurs économiques, un équilibre se crée entre les différents pouvoirs et influences, et la protège de toute instrumentalisation. Cette pluralité d'acteurs proches du terrain lui permet aussi de se protéger des visions court-termistes, au profit de réflexions plus durables.

Par ailleurs, le cadre juridique à la fois flexible et solide de la fondation, quel que soit son statut, fait de la fondation territoriale un tiers de confiance aux yeux des donateurs et des porteurs de projets. En effet, elle s'appuie sur un capital pérenne, issu des revenus de sa dotation, ce qui confère à son action une dimension durable et structurée. Cette image de crédibilité est renforcée par le fait que les actions et les comptes des fondations sont soumis à des contrôles multiples, gages de probité et de rigueur de gestion. Très positivement connotée, cette marque « fondation » est propice à la collecte de fonds.

La Fondation de Lille est la première fondation territoriale à voir le jour en France, en 1997. Créée à l'initiative de Pierre Mauroy (en tant que personne privée) avec l'aide de bénévoles, de banques, d'entreprises et de collectivités territoriales, cette fondation reconnue d'utilité publique dédie son action au territoire de la métropole lilloise et de la région Nord-Pas-de-Calais. Son objectif est de répondre aux besoins des habitants de la région en soutenant et en menant des actions solidaires dans tous les domaines de l'intérêt général. En 2014, elle a redistribué 123 443 euros à des missions sociales au bénéfice de son territoire, à travers ses différents dispositifs (fonds, bourses, prix).

Elle présente la caractéristique de réunir à la fois des acteurs privés et publics, ce qui en fait une spécificité française. Ainsi, contrairement aux fondations reconnues d'utilité publique traditionnelles, la Fondation de Lille reçoit des subventions publiques pour son fonctionnement : 58% de ses ressources de fonctionnement proviennent de subventions, dont 49 % sont issues de la ville de Lille⁵⁴. Dans le cadre de ses missions sociales, il est également courant qu'elle mutualise fonds publics et privés afin de renforcer son impact.

D'après la directrice de la fondation, cette proximité avec les collectivités territoriales est bien perçue par les entreprises et les particuliers car la Fondation veille à la transparence de sa gouvernance et de ses activités afin de garantir sa neutralité politique.

⁵⁴ FONDATION DE LILLE. *Rapport d'activité 2014*. Avril 2015

L'une des autres fondations territoriales particulièrement intéressantes est la Fondation Mécène et Loire⁵⁵. Créée en 2007 à l'initiative de la CCI du Maine et Loire, cette fondation d'entreprise a une durée de vie de 5 ans. Regroupant des PME et des TPE du territoire, elle a pour objectif « de soutenir les actions d'intérêt général innovantes et porteuses d'image pour et sur le territoire du Maine-et-Loire, dans les domaines de la culture, de la solidarité, du sport, du patrimoine, de la science et de l'environnement »⁵⁶.

Lors de la première édition 2007-2013, les entreprises fondatrices ont soutenu 108 projets pour un montant de 691 250 euros. Fort du succès de cette première édition, une seconde a été lancée en 2013, avec 29 entreprises fondatrices et un budget quinquennal d'un million d'euros. Mécène et Loire intervient en complément des politiques engagées par les diverses parties publiques mais, contrairement à la Fondation de Lille, elle est indépendante des pouvoirs publics en termes financiers.

D'autres fondations territoriales sont également très actives, telles que la Fondation Passion Alsace destinée à faciliter les liens entre les associations porteuses de projets d'intérêt général et les donateurs sur le territoire alsacien; la Fondation pour l'Université de Lyon qui s'attache à mobiliser les acteurs du territoire pour mettre les avancées scientifiques au service des besoins économiques et sociétaux ; ou encore la Fondation Solidarité Rhénane qui vise à renforcer la cohésion sociale à l'échelle de son territoire en soutenant des projets d'intérêt général aux dimensions multiples.

III - Vers une nouvelle organisation territoriale de la Fondation de France

Conçue sur le modèle des Community Foundations américaines, la Fondation de France incarne une vision pionnière en matière de philanthropie de proximité. Pourtant, elle a longtemps été perçue comme une institution jacobine et souffre encore parfois de cette perception.

Au regard de la concurrence territoriale philanthropique grandissante, la Fondation de France s'attache donc elle aussi à renforcer son ancrage territorial grâce à son réseau de délégations régionales. Depuis septembre 2014, une réforme territoriale⁵⁷ est mise en place pour faire face aux nouveaux acteurs philanthropiques généralistes qui émergent sur les territoires.

Il s'agit de faire des délégations actuelles des Fondations régionales aux territoires d'intervention élargis, afin de mieux valoriser la présence de la Fondation de France en

⁵⁵ FONDATION D'ENTREPRISE MECENE & LOIRE. *Dossier de presse*. Septembre 2013.

⁵⁶ Ibid

⁵⁷ Cf. Annexe n°11 : la réforme territoriale de la Fondation de France.

région, d'améliorer ses services de proximité, d'accueillir les initiatives locales et de toucher de nouveaux grands mécènes au sein des territoires.

Indépendante de la nouvelle organisation territoriale⁵⁸ initiée par le gouvernement, cette démarche répond à une stratégie mêlant objectifs de développement et de redistribution : il s'agit à la fois de cibler les villes à hauts revenus où la Fondation de France n'est pas encore présente pour toucher un plus grand nombre de donateurs, d'abriter de nouvelles initiatives philanthropiques locales et de se rapprocher des porteurs de projets locaux afin d'ajuster les réponses au plus près des nécessités.

Pour prendre en charge ce surplus d'activités et renforcer les actions en matière de développement, un poste de chargé de développement est progressivement créé dans chaque délégation. La Fondation de France ne souhaitant pas augmenter le nombre d'implantations physiques afin de minimiser les coûts de la réforme, des comités de soutien bénévoles, pilotés depuis les implantations existantes, seront créés au sein de ces villes cibles.

Cette nouvelle structuration régionale repose sur quatre piliers complémentaires :

- **Déclinaison de nouveaux programmes en région** : l'objectif est de passer de 10 appels à projets relayés en région à 15 sur les 50 existants. Dans cette optique, il sera nécessaire de mieux identifier les projets au niveau local, de déléguer plus d'instruction aux bénévoles et de renforcer la visibilité sur l'expertise de la Fondation de France.

- **Déploiement du nouveau programme « Dynamiques Territoriales »** : déjà expérimenté dans le Pas-de-Calais et les Hautes-Alpes et voué à être mis en place dans les autres délégations, cet appel à projets et à idées consiste à mettre en place un dispositif de financement local sur des enjeux propres à un territoire dans le besoin, en collaboration avec les acteurs de ce territoire. Conçu pour une période de trois ans, il est doté d'un budget de 100 000 euros par territoire d'intervention.

La nouveauté réside dans le fait que les individus pourront bénéficier de l'accompagnement de la Fondation de France afin de transformer leurs idées en projets utiles à leurs territoires. En créant un nouvel espace de participation citoyenne et en abordant les problématiques de façon transversale, la Fondation de France entend créer un effet de levier favorable au développement local des territoires d'intervention.

- **Animation en proximité des 176 fondations sous égides** présentes sur le territoire des délégations afin de leur offrir un service de proximité, mais aussi de renforcer les synergies de redistribution en les encourageant à travailler ensemble.

⁵⁸ Loi du 7 août 2015 pour la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe)

- **Abriter des fondations territoriales** en vue de soutenir des initiatives locales de petites échelles et de mailler plus finement le territoire. Les nouvelles fondations régionales auront pour mission d'accompagner la création de ses structures. C'est sur ce quatrième aspect, totalement inédit pour la Fondation de France, que reposent les principaux enjeux du redéploiement territorial. En effet, cela mettra en lumière la capacité des nouvelles fondations régionales à s'implanter au sein d'un territoire et à devenir des références locales en matière de philanthropie.

Regroupée au sein d'une même entité il y a six ans, la délégation Bretagne/Pays-de-Loire a été la première à intervenir sur un territoire élargi. Aujourd'hui, elle a acquis une véritable identité en tant que telle et communique de plus en plus fréquemment en tant que Fondation Grand Ouest, intitulé officiel à partir de septembre 2015. A cette date, Yann Desdouets deviendra Délégué Général et Stefane Dignat deviendra Délégué au développement.

Depuis le début de l'année, la délégation Bretagne/Pays-de-Loire travaille au lancement du programme Dynamiques Territoriales dans le Saumurois, intitulé « Pétilantes Initiatives ». Cumulant de nombreux facteurs de fragilité (vieillesse de la population, paupérisation, chômage), ce territoire a été sélectionné car, malgré ses difficultés sociales et économiques, les programmes de la Fondation de France y sont quasiment inactifs. Si ce territoire est porteur d'initiatives, nombreuses sont celles qui ne parviennent pas à aboutir ou à se développer.

Pour mobiliser les acteurs économiques du Saumurois en faveur du développement social, économique et culturel de leur territoire, un Club des partenaires va être créé. Dans le cadre de mon stage, j'ai été associée à la conception de l'offre Club et à la réalisation de sa présentation Powerpoint, en collaboration avec le délégué. Nous nous sommes attachés à expliciter la logique d'intervention qui sera mise en place dans le cadre de ce programme : un diagnostic participatif des besoins et des attentes des habitants sera d'abord réalisé afin de permettre l'émergence d'initiatives collectives, puis la délégation assurera le soutien et l'accompagnement opérationnel des porteurs de projets pour assurer le passage des idées aux projets.

Si les collectivités ne sont pas vouées à devenir des partenaires de ce programme, un cycle relationnel adapté sera mis en place afin de les informer a priori puis tout au long des trois années d'action. Une fois l'effet de levier créé, l'objectif est de passer le relai aux acteurs publics et économiques locaux afin que la dynamique s'autonomise et se pérennise.

La délégation se charge également d'animer et de promouvoir les 20 fondations sous égide présentes sur son territoire. Son objectif est de mettre en place un cycle relationnel adapté pour ses fondateurs. Les fondateurs auront ainsi la possibilité de se rencontrer deux à trois fois par an pour échanger sur des problématiques communes et bénéficier des services d'expertise de la Fondation de France.

Si certains fondateurs locaux sont très proches de la délégation et assistent régulièrement aux événements qu'elle organise, d'autres n'ont que peu, voire aucun, contact avec elle. Associée à cette démarche initiée à mon arrivée en stage, j'ai d'abord effectué un travail préparatoire sur les fondations sous égide présentes sur le territoire ainsi que sur les attentes des fondateurs, d'après un questionnaire réalisé par l'Observatoire.

Pour concevoir un cycle relationnel adapté, il a ensuite été nécessaire de prendre contact avec chaque fondateur afin de savoir s'ils étaient intéressés par le projet et ce qu'ils attendaient de ce dernier. Désireux d'échanger sur des problématiques telles que la collecte de fonds et la recherche de projets à financer, la plupart des fondateurs se sont montrés très favorables au projet. La mise en place de ce cycle relationnel devrait avoir lieu au cours du second semestre 2015.

Par ailleurs, le chargé de développement commence à être sollicité pour des projets de fondations territoriales. La première qui devrait voir le jour est la Fondation Pays de Redon Bretagne Sud. Portée par l'ADPE (club de chefs d'entreprises du pays de Redon) et le conseil de développement du pays de Redon, elle a vocation à rassembler et fédérer tous les acteurs de la philanthropie du pays de Redon Bretagne Sud autour d'objectifs communs afin de contribuer au bien commun du territoire.

Ne disposant pas encore des fonds nécessaires pour sa création, elle prévoit de présenter son dossier pour agrément de la Fondation de France à la rentrée 2015. D'ici là, elle lance une collecte de fonds auprès des acteurs de son territoire, afin d'obtenir 200 000 euros de promesse de dons sur 5 ans.

CONCLUSION

Maison historique de la philanthropie française, la Fondation de France renforce progressivement son ancrage territorial. Encore perçue comme une institution jacobine par un grand nombre d'acteurs, elle tend toutefois vers une plus grande reconnaissance au sein des territoires grâce au travail de proximité mené par ses délégations.

En tant que premier réseau de philanthropie en France, ce développement est aujourd'hui indispensable à l'institution. Il s'agit de renforcer l'impact de son action à l'heure où les inégalités se creusent et les liens sociaux s'affaiblissent, mais aussi de conserver sa place au sein de la concurrence territoriale grandissante.

En effet, on observe ces dernières années une forte progression du nombre de fondations dédiées à un territoire spécifique. Si les statuts et la nature des fondateurs varient d'une fondation territoriale à l'autre, toutes ont pour objectif de contribuer au développement social, économique et culturel de leur territoire en mobilisant les ressources et les acteurs locaux.

Les grandes fondations reconnues d'utilité publique sont également nombreuses à développer leurs implantations régionales. C'est notamment le cas de la Fondation Abbé Pierre, qui dispose désormais de 6 agences régionales réparties dans toute la France, à l'image du réseau de délégations de la Fondation de France.

Dans le cadre de cette nouvelle philanthropie de proximité, la place et le rôle des collectivités territoriales génèrent de nombreuses interrogations. Contraintes d'innover pour maîtriser leurs dépenses et diversifier leurs recettes, ces dernières sont de plus en plus nombreuses à faire appel à la générosité privée. Si cette démarche portait initialement sur le volet patrimonial et culturel, elle s'étend désormais à d'autres champs de l'intérêt général, notamment le social.

Dans ce contexte, elles portent un grand intérêt pour les fondations territoriales car, en tant que nouvelles entrantes sur le marché de la philanthropie, beaucoup n'ont pas l'expertise et les moyens nécessaires pour réaliser d'importantes collectes de fonds. De même, les fondations territoriales peuvent permettre aux collectivités de mutualiser des fonds en faveur d'une cause spécifique, à l'image de la Fondation de Lille.

Pour éviter tout risque d'appropriation politique, il est indispensable que les fondations territoriales conservent leur indépendance et ne deviennent pas des appendices des

collectivités. De même, elles ne sont pas destinées à se substituer à la puissance publique dans certains champs de l'intérêt général, leur rôle étant d'agir en complémentarité et non en substitution. Comme l'explique Béatrice de Durfort, la déléguée générale du Centre français des fonds et fondations : « il appartient à la société civile de trouver des propositions nouvelles et de les expérimenter; au politique d'en favoriser l'essor et l'essaimage, à l'administration d'en faciliter la mise en œuvre. »⁵⁹

C'est dans cette même logique que la Fondation de France souhaite inscrire sa réforme territoriale et notamment son nouvel appel à projets et à idées « Dynamiques Territoriales ». Il s'agit de créer de nouveaux espaces de participation des citoyens à la décision publique pour que le développement local des territoires dans le besoin devienne l'affaire de tous, citoyens comme acteurs publics et économiques.

Toutefois, la réforme territoriale mise en place par la Fondation de France pourrait, à terme, faire apparaître certaines limites organisationnelles. En élargissant le territoire d'intervention des délégations sans augmenter le nombre d'implantations physiques, les moyens humains des délégations pourraient se révéler insuffisants par rapport à l'ampleur du travail. D'autant qu'il est difficile de s'implanter au sein d'un territoire sans locaux incarnant concrètement la présence de l'organisation.

Des comités de soutien bénévoles seront créés dans les nouvelles villes d'intervention pour compenser l'absence d'implantation physique, en s'appuyant sur des acteurs locaux sensibles aux problématiques de leurs territoires et disposant d'un réseau de contacts. Dans cette optique, un important travail de recrutement puis de pilotage devra être réalisé par les délégations afin de constituer des comités investis, efficaces et relativement autonomes. Mais ces critères peuvent être jugés trop ambitieux pour des structures composées à 100% de bénévoles...

Par ailleurs, un nouveau mode de collaboration doit être pensé entre le siège et les délégations, au regard de l'implication croissante des délégations dans cadre de la création et de l'animation des fondations présentes sur leur territoire. Jusqu'alors, les fondateurs étaient essentiellement en contact avec leurs responsables de fondations et les fondations sous égide n'étaient pas associées à un territoire, si bien que les délégations recevaient très peu d'information.

⁵⁹ DE DURFORT Béatrice. *La fondation territoriale, une idée qui fait son chemin... près de chez vous !* Youphil, Mars 2014. Disponible sur : <http://www.youphil.com/fr/article/07246-fondation-territoriale-municipales> (consultée le 22/07/2015)

Désormais, il semble nécessaire que les responsables de fondations et les chargés de développement rencontrent ensemble les potentiels fondateurs afin que ces derniers identifient leurs deux interlocuteurs et sachent que, s'ils créent une fondation, ils pourront bénéficier d'un service de proximité, en relation avec les autres fondateurs du territoire. De même, il est important de mettre en place un reporting régulier afin que les délégations comme le siège soient informés des échanges réalisés avec les fondateurs et puissent assurer une certaine continuité dans la relation.

Dans cette optique le rôle et la place des nouvelles fondations régionales au sein du fonctionnement global de la Fondation de France sera sans doute amené à être renforcé à moyen terme. Très dépendantes des services supports présents au siège, les fondations régionales devront acquérir plus d'autonomie afin d'assurer un plus grand nombre de tâches en interne (telle que la communication) et gagner ainsi en réactivité, à moins que la Direction générale décide de renforcer les services présents au siège pour répondre à leurs besoins.

Pour s'ancrer au sein de leurs nouveaux territoires, les fondations régionales devront également s'attacher à créer des liens étroits avec les principaux acteurs économiques, institutionnels et publics locaux. Il s'agira de défendre une identité propre, afin de devenir un membre à part entière du réseau d'acteurs locaux intervenant en faveur des problématiques du territoire.

L'enjeu est de valoriser l'expertise locale que possèdent les fondations régionales, afin de renforcer leur attractivité tant auprès des donateurs et testateurs, qu'auprès des fondateurs et des porteurs de projets.

TABLE DES ANNEXES

Annexe n°1 : Evolution des montants de dons déclarés à l'administration fiscale.....	49
Annexe n°2 : Evolution des fonds et fondations par statut juridique de 2001 à 2014	49
Annexe n°3 : Répartition des fondations par statut juridique en 2001, 2009 et 2014	50
Annexe n°4 : Evolution des principaux indicateurs du poids économique des fondations.....	50
Annexe n°5 : Gouvernance de la Fondation de France	51
Annexe n°6 : Organigramme de la Fondation de France	52
Annexe n°7 : Répartition des ressources de la Fondation de France en 2013 et 2014.....	53
Annexe n°8 : Répartition des dépenses de la Fondation de France en 2013 et 2014.....	53
Annexe n°9 : Les délégations régionales	54
Annexe n°10 : Les appels à projets territorialisés	55
Annexe n°11 : La réforme territoriale de la Fondation de France	58

LEXIQUE

Don manuel : se caractérise par la remise effective d'un bien donné à la personne de son choix, sans passer devant un notaire. Il ne peut porter que sur des biens susceptibles d'être matériellement transmis : de l'argent (chèque ou espèces), une voiture, des bijoux, des meubles, des objets d'art...

Donation : contrat par lequel une personne (le donateur) transfère la propriété d'un bien à une autre (le donataire) qui l'accepte sans contrepartie et avec une intention libérale. La donation est un acte rédigé par un notaire qui porte sur les biens mobiliers ou immobiliers.

Dotation : elle s'apparente au capital social d'une entreprise. Inscrite au passif du bilan, elle matérialise la valeur du patrimoine à maintenir pour assurer la pérennité de la fondation et ce, quelle que soit la nature des actifs concernés.

Fondation : acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif.

Fondations distributives ou bailleurs ou de financement : elles se consacrent au financement de projets qui leur sont extérieurs par la distribution de subventions à des associations des institutions ou groupes, et de bourses ou de prix à des personnes physiques (chercheurs, étudiants...).

Fondations opératrices : elles mettent elles-mêmes en œuvre des activités via des équipes salariées (gestion d'un musée, d'une maison de retraite, d'un hôpital, etc.).

- **Les fonds et fondations de flux**, qui se contentent d'un apport initial d'actifs ayant vocation à être consommé immédiatement, quitte à être renouvelé par la suite, notamment via des apports extérieurs à ceux du fondateur (levée de fonds, legs...). Les fondations d'entreprises, quoiqu'elles reposent sur un engagement initial quinquennal de leur fondateur, relèvent de ce régime, ainsi que les fondations partenariales, puisqu'elles consomment à court terme les dons qu'elles reçoivent. Les fondations abritées, les fondations universitaires et les fonds de dotation peuvent aussi choisir ce modèle.

- **Les fonds ou fondations à dotation consommable** : ces structures forment une dotation constituant une source de revenus pour la cause d'intérêt général qu'ils ont choisie pour objet de leur fondation, mais choisissent de se donner la possibilité de dépenser une partie de cette dotation, selon un rythme prévu dans leurs statuts. Les fondations abritées, les fonds de dotation et très rarement les fondations reconnues d'utilité publique et les fondations de coopération scientifique peuvent opter pour ce dispositif.

- ***Les fonds ou fondations à dotation pérenne*** : la dotation constituée à l'origine est intangible. Seuls les revenus qu'elle génère seront dépensés pour la cause d'intérêt général choisie par la fondation. Cette forme est essentiellement l'apanage des fondations reconnues d'utilité publique et des fondations de coopération scientifique, mais les fondations abritées et les fonds de dotation peuvent aussi opter pour ce modèle.

Legs : disposition testamentaire en faveur d'une personne physique ou morale qui porte sur l'ensemble des biens de la succession (legs universel), sur une quote-part (legs à titre universel), ou sur des biens déterminés (legs à titre particulier).

Libéralité : acte juridique fait entre vifs (personnes vivantes) ou dans une disposition testamentaire par laquelle une personne transfère au profit d'une autre, dit "le légataire" un droit, un ou des biens dépendant de son patrimoine. Ce terme comprend les donations et les legs.

Mécénat d'entreprise : soutien matériel de la part d'une entreprise, apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général.

BIBLIOGRAPHIE / SITOGRAPHIE

Articles

- CAZENAVE Frédéric. *Les nouveaux visages de la philanthropie*. Le Monde Argent, 31/03/2015. Disponible sur : http://www.lemonde.fr/argent/article/2015/03/31/les-nouveaux-visages-de-la-philanthropie_4606732_1657007.html# (consultée le 10/06/2015)
- CESER ALSACE. *Les fondations territoriales, un outil de développement local ?* Novembre 2013. Disponible sur : <http://www.ceser-alsace.eu/les-fondations-territoriales-un-outil-de-developpement-local> (consultée le 20/07/2015)
- DE DURFORT Béatrice. *La fondation territoriale, une idée qui fait son chemin... près de chez vous !* Youphil, Mars 2014. Disponible sur : <http://www.youphil.com/fr/article/07246-fondation-territoriale-municipales> (consultée le 22/07/2015)
- ESCUDIÉ Jean-Noël. *Une collectivité ne peut pas créer une fondation, mais peut en être membre de droit*. Localtis info, 08/11/2006.
- PORIER Jérôme. *La philanthropie s'enracine*. Le Monde Argent, 01/10/2012. Disponible sur : http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/10/01/la-philanthropie-s-enracine_1765198_3234.html (consultée le 10/06/2015)
- RSE PACA. *Financement des collectivités territoriales, l'espoir des fonds territoriaux*. Mai 2013. Disponible sur : <http://www.rsepaca.com/financement-des-collectivites-actuelles-672.html> (consultée le 12/07/2015)
- SIBILLE Hugues. *Pour des fondations territoriales*. La Croix, février 2014. Disponible sur : <http://economie-alternative.blogs.la-croix.com/pour-des-fondations-territoriales/2014/02/10/> (consultée le 22/07/2015)
- WIROTH Noémie. *Les fondations territoriales, un nouveau contrat social ?* Youphil, juillet 2014. Disponible sur : <http://www.youphil.com/fr/article/07616-fondations-territoriales-community-foundations?ypcli=ano> (consultée le 12/07/2015)

Documents

- CENTRE FRANÇAIS DES FONDATIONS. *Fondations territoriales pour une philanthropie de proximité*. Septembre 2013.
- COMITE DE LA CHARTE. *Charte de déontologie des organisations faisant appel à la générosité du public dans un but d'intérêt général*. Juin 2014
- FONDATION D'ENTREPRISE MECENE & LOIRE. *Dossier de presse*. Septembre 2013.

- FONDATION DE FRANCE. *Accord d'entreprise de la Fondation de France*. Janvier 2003.
- FONDATION DE FRANCE. *Rapport d'activité 2013*. Mai 2014.
- FONDATION DE FRANCE. *Rapport d'activité 2014*. Mai 2015.
- FONDATION DE LILLE. *Rapport d'activité 2014*. Avril 2015
- WINGS (Worldwide initiatives for grantmaker support). *Rapport mondial sur les Community Foundations*. 2010

Etudes

- CEVIPOF. *En quoi les français ont-ils confiance aujourd'hui ?* Baromètre de la confiance politique, vague 6 bis. Enquête du 26 janvier au 4 février 2015, publiée le 26 février 2015.
- \EXCEL. *Les collectivités à l'heure du mécénat. Première étude sur le mécénat au bénéfice des collectivités territoriales françaises*. Octobre 2014.
- OBSERVATOIRE DE LA FONDATION DE FRANCE. *La philanthropie à la française*. Septembre 2012.
- OBSERVATOIRE DE LA FONDATION DE FRANCE. *Les fonds et fondations en France de 2001 à 2014*. Juin 2015.
- RECHERCHE & SOLIDARITES. *La générosité des français*. Novembre 2014.

Ouvrages

- BROCA Brigitte. *La Fondation de France 1994-2008 : Une aventure très humaine*. Editions Perrin, 2008.
- CHARHON Francis et COMBES Isabelle (Dir.). *Fondations, fonds de dotation. Constitution, Gestion, Évolution*. Le Juris Corpus, 2011.
- CHARHON Francis et FONDAPOL. *Philanthropie, des entrepreneurs de solidarité*. 2012.
- MACDONALD Norine et TAYART DE BORMS Luc. *Philanthropy in Europe. A rich past, a promising future*. Londres, Alliance Publishing Trust, 2008.

Sites

- CENTRE FRANÇAIS DES FONDATIONS. Disponible sur : <http://www.centre-francais-fondations.org/> (consultée le 5/08/2015).
- DROIT PRATIQUE. Disponible sur : <http://www.droit.pratique.fr/> (consultée le 02/08/2015).

- FONDATION D'ENTREPRISE MECENES & LOIRE. Disponible sur : www.mecene-et-loire.fr (consultée le 11/08/2015).
- FONDATION DE FRANCE. Disponible sur : <http://www.fondationdefrance.org/> (consultée le 3/08/2015).
- FONDATION DE LILLE. Disponible sur : www.fondationdelille.org (consultée le 11/08/2015).
- POLE MECENAT DES PAYS DE LA LOIRE. Disponible sur : <http://paysdelaloire-mecenat.fr> (consultée le 15/07/2015).

