

ÉDITO



Benoît Miribel
Président
Centre Français
des Fonds et Fondations

L'ENGAGEMENT VOCATION OU NÉCESSITÉ ?

ENGAGEONS-NOUS !

Que signifie l'engagement aujourd'hui pour nous et pour nos fonds et fondations ?

De quoi parlons-nous précisément avec l'engagement ? Sommes-nous face à un nouveau mot valise du même acabit que « développement » et « partenariat » dont il faut bien souvent en préciser le sens pour être certain de bien se faire comprendre ? C'est là l'objet de ce numéro spécial de *Questions de Fonds* sur le thème de l'Engagement, qui est également au cœur de nos débats lors de l'Atelier des Fondations à Annecy du 4 au 6 juillet.

Par l'affectation irrévocable d'actifs qui constitue l'un des fondements de la création d'un fonds ou d'une fondation, les fondateurs s'engagent dans la durée ! C'est une caractéristique essentielle de nos fonds et fondations que d'être programmés pour s'impliquer durablement dans l'intérêt général.

Une autre caractéristique des fonds et fondations est la diversité des engagements sur l'ensemble des thématiques qui reflètent le spectre large que recouvre l'intérêt général. Nous le vivons une fois de plus lors de l'Atelier annuel des Fondations : notre diversité d'engagements est une richesse au service du bien commun. Nous portons donc une responsabilité commune, celle de nous assurer que nos engagements humains, matériels et financiers, soutenus par nos fonds et fondations, servent avant tout l'intérêt général. Être engagé implique une démarche complémentaire à celle d'être investi au sens où l'engagement reflète aussi une certaine volonté d'évolution, voire de changement. On parle plutôt d'un artiste engagé que d'un artiste investi, ce qui laisse entendre que l'engagement reflète davantage une volonté d'apporter un changement. Pour nous, acteurs des fonds et des fondations, nous sommes à la fois investis sur une cause et en même temps engagés à faire bouger, à faire avancer tout ce qui peut faire évoluer cette cause. Bien entendu, comment notre intérêt général pourrait-il se limiter à nos frontières ? Notre engagement nous conduit à raisonner sans frontières et de plus en plus avec des approches plurisectorielles qui impliquent, par conséquence, une capacité à agir ensemble pour additionner et mutualiser de plus en plus nos capacités d'intervention. En ce sens, le Centre français des Fonds et Fondations (CFF) est bien le collectif qui nous rassemble pour aborder ces enjeux et favoriser les synergies d'engagement entre fonds et fondations, et avec l'ensemble de nos partenaires.

Quel sens voulons-nous donner aujourd'hui à l'engagement de nos fonds et fondations dans l'intérêt général ? Prenez le temps d'ouvrir ce numéro spécial et nul doute que vous allez nous apporter votre réflexion pour enrichir nos discussions qui pourront alimenter nos prochaines actions. Qu'il s'agisse d'un engagement sur une thématique, d'un engagement sur un territoire, du régional à l'international, nos actions sont toutes engagées au service de l'intérêt général pour lequel chacun d'entre nous est investi d'une responsabilité.

Quelles que soient votre motivation et la nature de votre action, le CFF est là pour vous accompagner dans votre engagement pour le meilleur de notre intérêt général !



Jean-Baptiste de Foucauld
Ancien commissaire au Plan
Coordinateur
du Pacte civique

VERS UN NOUVEL ÂGE DE L'ENGAGEMENT

Les formes de l'engagement ont beaucoup changé. Pendant les Trente Glorieuses, l'engagement apparaissait comme un devoir résultant d'une vision du monde politique, citoyenne ou religieuse. Cela a donné de magnifiques réalisations humaines dans les différentes cultures concernées.

Depuis les grands ébranlements des années 1970 et 1980 (les crises pétrolières, la mondialisation, la chute du communisme) et la perte d'influence des grandes idéologies porteuses de sens, en lien aussi avec la multiplication des besoins humains individuels légitimes et reconnus, l'engagement a largement changé de nature. Il est devenu plus ponctuel, plus concret, plus précis, lié à une multiplicité de causes à défendre ou de combats à mener dans divers champs, avec le souci d'en mesurer l'efficacité, si possible rapidement, et l'impact selon des critères managériaux bien répertoriés. En général, l'engagement apparaît plus lié à la sensibilité qu'au devoir, plus au besoin de reconnaissance et d'identité qu'au service anonyme d'une grande cause abstraite. Il exprime souvent une volonté d'épanouissement là où il avait souvent un contenu sacrificiel. Il prend par conséquent des formes multiples et, révolution numérique aidant, s'accompagne d'une remarquable créativité, toujours en plein essor.

Il faut cependant se poser la question suivante : cela suffit-il pour relever les nouveaux et angoissants défis auxquels l'humanité est maintenant confrontée, et qui, peut-être, dépassent ses capacités ? Un genre humain qui s'unifie grâce aux interdépendances techniques et économiques, sans y avoir été culturellement et politiquement préparé, et qui doit faire face à la question nouvelle du climat et de la biodiversité, laquelle vient redoubler la problématique de l'exclusion, de la justice et du partage des richesses. Nous ne sommes pas à la hauteur de tous ces défis. Nous avons besoin d'une nouvelle



donne, d'une vision transformable en action, qui relie une multiplicité d'initiatives remarquables prises séparément, mais qui sont trop dispersées pour constituer une masse critique suffisante pour réorienter comme il le faudrait le cours du *mainstream*. Nous avons besoin d'engagement dans la coopération et la reliance, et tout autant de déployer une capacité de transformation qui mette en mouvement aussi bien les comportements personnels que le fonctionnement des organisations et des institutions et politiques publiques. Comme au temps glorieux de l'éducation populaire, dans un nouveau contexte, et de nouvelles valeurs.

Voilà, à mon avis, une préoccupation que les financeurs devraient désormais prendre en compte dans leurs interventions, si nécessaires à un moment où, on le voit bien, l'État ne peut pas tout.

LES CHIFFRES DE LA GÉNÉROSITÉ DES FRANÇAIS

7,5 MILLIARDS

de dons (déclarés et non déclarés)
en 2015 soit

4,6 MILLIARDS

de la part des particuliers

2,9 MILLIARDS

de la part des entreprises

Source : Panorama des Générosités,
L'Observatoire de la philanthropie,
Fondation de France,
avril 2018

LES FONDATIONS S'ENGAGENT POUR ET AVEC LA JEUNESSE

La jeunesse n'a jamais été aussi solidaire ! Selon une récente étude de France Bénévolat*, c'est en effet la catégorie des moins de 35 ans qui enregistre la plus forte progression en matière d'engagement au cours des six dernières années. Du côté des fondations, le soutien à la jeunesse figure parmi l'une des thématiques majeures de leurs axes d'intervention. C'est notamment le cas de Culture et Diversité et de la Fondation Chanel qui œuvrent à travers des actions de formation et de soutien à l'éducation ou à l'entrepreneuriat. Regards croisés de leur déléguée générale, Eléonore de Lacharrière et Miren Bengoa.



Eléonore de Lacharrière
Déléguée générale
Fondation
Culture et Diversité

TROIS QUESTIONS À ELÉONORE DE LACHARRIÈRE

Comment votre fondation encourage-t-elle les jeunes à s'engager ?

Notre fondation a été créée pour être opératrice, ce qui n'est pas usuel pour les fondations d'entreprise qui sont généralement plutôt redistributrices. Cela permet une rencontre directe et sans intermédiaires avec les jeunes, les bénéficiaires de nos programmes. Depuis peu, nous réfléchissons à la façon dont nous pouvons inciter nos élèves, ceux qui ont grandi et sont devenus des professionnels, à s'engager auprès des élèves actuels et de la fondation. Ce retour, ce contre-don pourrait-on dire, doit être formalisé afin qu'il soit vraiment utile tant aux jeunes que nous suivons qu'aux jeunes professionnels qui s'engageront.

Quelles modalités mettez-vous en place ?

Nous avons mené une enquête préalable pour comprendre quelles seraient les conditions pour que nos anciens bénéficiaires s'engagent. Les résultats sont très encourageants car ils sont, dans leur grande majorité, désireux de s'investir dans ce projet (97%). Il faut aussi noter que 30% d'entre eux sont déjà engagés dans des associations. Nos anciens bénéficiaires ont cette culture de l'engagement et souhaitent apporter à leur tour une aide aux jeunes qui sont confrontés aux difficultés qu'eux-mêmes ont surpassées. Nous allons formuler plusieurs types d'engagement adaptés aux aspirations et aux capacités de chacun. L'enquête nous apprend également que les jeunes sont dans une logique de volontariat et non d'obligation et tendent vers des actions d'accompagnement interpersonnelles, sous forme de parrainage, d'accompagnement pédagogique avec un élève. Ce sera également important de valoriser ce que cette démarche apportera à ceux qui s'engagent et d'identifier quels *soft skills* ils développeront ainsi.

Quel lien avez-vous avec le Groupe Next'Gen ?

Plusieurs représentants de la génération des 25-35 ans travaillant dans le secteur des fonds et fondations ont souhaité, accompagnés par le Centre français des Fonds et Fondations, former un groupe informel, Next'Gen, afin de réfléchir aux modalités d'exercice de leur carrière. Partant du constat qu'ils sont la première génération à avoir fait des études spécifiques dans ce domaine et à envisager d'y consacrer leur carrière, ils ont identifié certains freins comme le manque de lieux de rencontres, d'échanges et d'élaboration de perspectives pour leur génération. La mission sociale de la Fondation Culture & Diversité est consacrée à la jeunesse et mes collaborateurs sont majoritairement dans cette tranche d'âge, aussi ai-je tout naturellement accepté d'être la marraine du groupe et je suis à leur disposition pour voir comment on peut faciliter leur travail.



Miren Bengoa
Présidente d'ONU
Femmes France,
déléguée générale
Fondation Chanel

L'ANALYSE DE MIREN BENGEOA

Observez-vous un changement en matière d'engagement chez les jeunes ?

Dans de très nombreux pays, dont la pyramide des âges est parfaitement inversée par rapport à celle de l'Europe, on ne peut absolument pas compter sans l'engagement politique des jeunes. Peut-être en France voit-on moins d'engagement, d'encartement de jeunes dans les partis, parce que ceux-ci sont devenus un peu désuets et qu'ils ne sont plus des institutions d'appartenance auxquelles s'identifier. Par contre, on les voit créer d'autres formes de communautés tout aussi puissantes, parfois dangereuses aussi, puisqu'on n'a pas la même maîtrise de leurs frontières et qu'elles sont pour beaucoup virtuelles. J'aurais aussi tendance à observer que s'il y a bien un domaine sur lequel il faut poursuivre notre action, c'est l'engagement des jeunes filles, notamment dans la sphère publique et dans la représentation à tous les échelons de la prise de décisions, en particulier là où elles vont les affecter. Cette représentation des jeunes filles passe par leur mobilisation dès le plus jeune âge, mais aussi par un encouragement parental, qui est toujours malheureusement un peu biaisé ou orienté, avec pour conséquence un moindre investissement des jeunes filles dans des structures associatives qui sont pourtant l'école de la vie publique. La Fondation Chanel s'attelle à changer cela à travers des projets très différents en soutenant des organisations qui vont par exemple faciliter l'accès des jeunes femmes à différentes pratiques créant l'estime de soi et de vraies valeurs de cohésion et de leadership.

Est-ce que les jeunes s'engagent davantage aujourd'hui ?

Oui, l'effet d'entraînement existe. Il n'est pas forcément poussé par les bons leviers, mais il y a effectivement chez la jeune génération, non seulement pour les lycéens, mais aussi les jeunes étudiants voire les jeunes actifs, un fort ancrage dans la certitude qu'ils vont participer au changement de la société.

Comment susciter et mobiliser à long terme cet engagement ?

Il s'agit de s'assurer qu'on est davantage dans la consultation et la participation, de répondre localement par des solutions locales. On est assez vite noyé par l'information mondialisée et l'on se sent impuissant face à des risques mondiaux, des échelles d'action sur lesquelles l'individu n'a pas prise. Alors qu'en agissant simplement, localement, la personne peut contribuer et influencer sur son périmètre. Notre système éducatif aujourd'hui ne laisse pas suffisamment la place à l'engagement citoyen, contrairement à beaucoup de pays anglo-saxons ou nordiques où le fait d'être membre d'une association, de participer à la vie communautaire, d'être bénévole, est encouragé très jeune et valorisé dans un CV, de même que l'activité sportive. On a tendance en France à ne valoriser que l'académique pur, une certaine forme d'intelligence versus toutes les autres

formes d'intelligence, qui peuvent être aussi celles de la mobilisation sociale, et qui ne passent pas nécessairement par un bac mention très bien. Via nos partenaires, de nombreuses associations de terrains, nous souhaitons que le message de l'importance d'aller chercher les filles et de les amener à être présentes partout, dans toutes les instances, soit relayé.

Vous soutenez l'association Unis-Cité autour du projet « Rêve & réalise ». En quoi cela consiste-t-il ?

« Rêve & réalise » est un service civique version entrepreneuriale. Il s'agit de permettre aux jeunes de se donner une opportunité de voir les choses autrement, d'être accompagnés par une structure aussi intéressante et large qu'Unis-Cité, pour développer un projet personnel d'entrepreneuriat répondant à un besoin social identifié par le jeune en question. Dans ce cadre, nous avons souhaité monter un programme spécifique d'encouragement. D'abord pour que les jeunes filles entrent dans le programme, parce qu'il y avait déjà une barrière à l'entrée, qui était parfois simplement de l'autocensure ; et, une fois qu'elles étaient dans le projet, pour qu'elles puissent porter haut et fort leur idée, bénéficier d'un module complémentaire de formation pour lever un certain nombre de ces barrières invisibles (prise de parole, estime de soi, capacité à convaincre en public). Nous voulons nous assurer de la mixité sociale et des sexes du programme de « Rêve & réalise » et nous assurer que la réponse apportée aux jeunes femmes dans ce programme est adaptée. On a mis en place du mécénat de compétences, qui permet à des employés de Chanel d'aller rencontrer ces candidates et de leur apporter un soutien technique pendant les différentes étapes du développement de leur projet. Une évaluation spécifique, menée par Unis-Cité et l'agence Phare, a permis de montrer comment ce regard porté sur les besoins des jeunes filles amenait une vraie amélioration dans le recrutement et dans la rétention des participants.

*
Hubert Penicaud, Lucie Suchet, Dominique Thierry : *Engagement associatif ; un coup de jeune*. Juris Association, n° 573, 15 février 2018. Étude effectuée par l'IFOP auprès d'un échantillon représentatif de plus de 3 000 Français de 15 ans et +, soutenue par le Crédit Mutuel et Recherches & Solidarités.

CONTRE LA GRANDE PAUVRETÉ L'ENGAGEMENT D'ATD QUART MONDE



Pierre-Yves Madignier
Président, Fondation
ATD Quart Monde

Quelle est l'originalité du mouvement ATD Quart Monde ?

Traditionnellement une association part des personnes émues par une situation pour aller vers les personnes qui sont l'objet de leur sollicitude. L'originalité d'ATD Quart Monde, c'est que le mouvement part toujours des personnes pauvres. C'est un principe très fortement ancré. L'autre originalité du mouvement, c'est la notion de permanence. On fait appel à des volontaires qui s'engagent sur plusieurs années et font de leur engagement un choix de vie. Ils jouent un rôle crucial car ils permettent d'instaurer un lien de confiance très fort. ATD fait aussi appel à des bénévoles « alliés », qui s'engagent dans ce combat pour détruire la misère et le portent au sein de leur milieu. Une de ces personnes les plus fameuses, qui est devenue présidente du mouvement et de la fondation à l'époque, a été Geneviève Anthonioz De Gaulle.



Comment cet engagement se traduit-il concrètement ?

La première chose est de construire avec les personnes. La grande pauvreté est un enfermement et pour en sortir il faut que la personne construise son propre projet. On est donc auprès d'elles pour cela, sans jamais les mettre dans une position de dépendance vis-à-vis du mouvement ATD. C'est tout un processus pour leur permettre de reprendre confiance en elles, qui passe par de nombreux contacts. Il faut d'abord aller les rencontrer, notamment au travers des bibliothèques de rue, qui offrent la possibilité, à travers les enfants, d'aller rencontrer des parents qui sont souvent très enfermés. On leur permet peu à peu de développer une fierté et une appartenance. Puis certains décident, au-delà du combat qu'ils mènent pour leur famille et pour eux-mêmes, de s'engager pour ATD comme militants et d' aider les autres.

Nous faisons aussi des universités populaires où les personnes très pauvres apprennent à se saisir de leur pensée, ce que souvent au départ ils n'imaginent pas avoir. C'est en construisant avec d'autres et avec des méthodes adaptées, car beaucoup de personnes très pauvres sont illettrées, qu'ils y parviennent.

Enfin, la discipline d'ATD, qui existe depuis toujours dans le mouvement et est un élément essentiel, est d'écrire ce qu'on a appris par les jeunes. Cette construction d'une histoire, permettre aux gens qui sont les victimes de cette histoire d'en prendre connaissance et de sortir de la misère, est un engagement vital. Une militante, qui avait connu de nombreuses épreuves, m'a dit un jour : « J'ai quitté la misère. Je ne suis plus dans la misère, parce que maintenant je peux parler... » C'est ce travail de connaissance qui a été déterminant pour mon engagement.

Un de nos apports, notamment en France, est aussi de faire le lien entre les plus pauvres et les pouvoirs publics. Nous construisons des activités et des projets pilotes. C'est en menant ces projets et en définissant les conditions de leur réussite, toujours en lien avec les personnes très pauvres, qu'on a réussi à faire évoluer les choses, par exemple sur la CMU, le RMI, mais aussi avec un travail engagé depuis des années sur la transformation de l'école. On a ainsi obtenu au Guatemala la gratuité de tout ce qui entoure la vie scolaire et c'est inscrit dans la loi. Si on l'a obtenu, c'est parce que ceux qui nous ont reçus se sont retrouvés confrontés à de vraies personnes et à la vérité de leurs témoignages. Ces actions conduisent donc à quelque chose d'extrêmement puissant pour faire bouger la société.

Comment travaillez-vous avec les autres associations ?

Nous ne sommes pas caritatifs et nous ne voulons pas l'être, nous sommes citoyens. On travaille avec des associations, sur le registre politique, pour faire avancer les choses, on monte aussi des projets avec des petits associations, avec les territoires, à qui l'on apporte notre sensibilité propre. Cet engagement, nous souhaitons qu'il suive aussi avec les institutions. Nous sommes attentifs à ce qu'elles ne soient pas simplement dans un soutien financier mais engagées dans des actions de long terme.

Comment voyez-vous l'avenir pour cette forme d'engagement ?

Les conditions de l'engagement évoluent beaucoup parce que le rapport au temps change. Chez ATD il y avait beaucoup de volontaires permanents qui s'engageaient pour la vie. Certains exprimaient le besoin d'aller voir autre chose. Aujourd'hui c'est un peu plus systématique, et il faut le gérer. Mais il y a aussi des gens plus avancés dans la vie qui souhaitent rejoindre le volontariat et, concernant la générosité des jeunes générations, je trouve qu'il y a des choses formidables, donc je ne suis pas pessimiste.

LE CENTRE JOSEPH WRESINSKI, CENTRE DE MÉMOIRE ET DE RECHERCHE DU MOUVEMENT ATD QUART MONDE

Sa mission est de recueillir la mémoire, d'écrire l'histoire des plus pauvres avec eux, et de garder la trace des lieux de vie et de résistance à la misère. Le Père Joseph Wresinski, qui a connu dans sa jeunesse l'extrême pauvreté, a toujours été habité par la conviction qu'une connaissance intime de la vie, de l'histoire et de la pensée des familles les plus démunies était une nécessité absolue. Bâtir cette connaissance a toujours été une des missions prioritaires du Mouvement International ATD Quart Monde qui, depuis sa création en 1957, et grâce à la vie partagée entre les volontaires permanents, les alliés et les familles extrêmement démunies des cinq continents, a pu recueillir cette parole et a construit un fonds documentaire provenant du monde entier et écrit dans une trentaine de langues.

Cette démarche permet aux familles les plus démunies de prendre conscience de leur identité collective, préalable indispensable pour qu'elles dialoguent avec les autres composantes de la société, et ainsi transmettent à leurs enfants la fierté d'une histoire de courage et de résistance à la misère qui les libère de leur enfermement et leur permet de prendre une place active dans la société. Cette mémoire permet aussi à la société de bénéficier de l'apport de l'action de Joseph Wresinski pour renouveler la façon d'appréhender la lutte contre la misère.

Créé en 2005, le Centre international d'archives et de recherche Joseph Wresinski (CIJW), installé à Baillet (Val-d'Oise), rassemble et conserve l'ensemble de ce patrimoine exceptionnel de plus de 3 millions de photos, 10 000 heures d'enregistrements audio et vidéo, des écrits, des tableaux et d'autres objets permettant de garder la mémoire de la vie et du courage des personnes très pauvres dans le monde. Il a pour vocation de faire connaître le combat des plus pauvres auprès d'un large public en France et dans le monde, mais aussi de transmettre une base solide de description et d'évaluation d'action pour tous les acteurs de la lutte contre la misère et l'exclusion.

LES CHIFFRES DE LA PAUVRETÉ EN FRANCE

8 900 000 de personnes en situation de pauvreté soit 1 français sur 7 (Source Insee, données 2015)

4 000 000 de personnes en situation de mal-logement en 2017 (L'état du mal-logement en France 2018, Fondation Abbé Pierre)

143 000 PERSONNES sans domicile fixe (L'état du mal-logement en France 2018, Fondation Abbé Pierre)

28 % des ménages ne peuvent pas se payer une semaine de vacances au moins une fois par an (Source Insee, données 2012)

1 700 000 JEUNES sans emploi ni formation en 2015 (Source DARES)

1 000 000 de retraités vivent avec moins de 1000 euros par an

L'ENGAGEMENT INTERNATIONAL, POUR UN MEILLEUR ÉQUILIBRE MONDIAL

Même si les consciences s'aiguisent sur la nécessité d'agir outre frontières dans un monde où les défis sont globaux, l'action internationale des fonds et fondations françaises reste minoritaire. D'après les derniers chiffres disponibles de la Fondation de France (*Les Fonds et Fondations en France de 2001 à 2014*), seules 16 % d'entre elles agissent à l'international. Mais c'est une action qui compte !

En effet, une étude récente de l'OCDE, parue en avril 2018, révèle que même si les apports des fondations à l'appui du développement sont modestes par rapport à l'aide publique, leur potentiel est élevé. (*Private Philanthropy for Development*, OCDE, 2018). Les fondations françaises sont toutefois bien moins présentes que les fondations américaines qui assurent les trois-quarts des financements, suivies par les structures philanthropiques du Royaume-Uni, des Pays-Bas, de la Suisse, du Canada et des Émirats Arabes Unis. Le rapport de l'OCDE précise que c'est particulièrement dans la santé que les apports de sources philanthropiques jouent un rôle majeur.

En France, le cadre juridique s'est assoupli récemment puisque la nouvelle instruction fiscale sur la territorialité du don (10 mai 2017) a ouvert les champs d'intervention qui ne sont plus restreints aux seules actions concourant à la diffusion de la culture, de la langue, des connaissances scientifiques françaises ou des actions humanitaires. Un encouragement à l'action internationale dont on devrait constater l'impact car il correspondait aussi bien à une attente des fondations françaises qu'aux besoins des pays du sud.

POUR UNE COLLABORATION PLUS ÉTROITE AVEC LES ACTEURS INSTITUTIONNELS, LES RESEAUX ET ENTRE LES FONDATIONS

Beaucoup reste encore à faire pour développer des coopérations entre les fondations et les acteurs institutionnels. Dans cet esprit, le Centre français des Fonds et Fondations a signé une convention avec le Centre de Crise et de Soutien du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères le 19 décembre 2017 pour un apport de moyens additionnels en cas de crise, conflits ou catastrophes naturelles. Une quinzaine de fondations françaises ont également été invité à signer cette convention de partenariat : Fondation Chanel, Fondation de France, Fondation Sanofi Espoir, Fondation Mérieux, Fondation Veolia, Fondation Suez, Fondation Carrefour, Fondation Airbus, Fondation EDF, Fondation Nexans, Fondation Schneider Electric, Fondation Rexel.

Dans un article publié en novembre 2017, dans *le Mag* de l'Admical, Thierry Vandeveldel, délégué général de la Fondation Veolia, précise « Aujourd'hui, la Fondation développe sur le terrain, en Haïti par exemple, des partenariats majeurs avec le Centre de Crise et de Soutien du ministère des Affaires étrangères, avec de grandes ONG comme la Croix Rouge, Médecins sans Frontières ou encore des agences des Nations Unies comme l'Unicef... ensemble nous sommes capables d'apporter des réponses collégiales plus ambitieuses sur le plan technique ».

POUR UNE MEILLEURE EXPERTISE, ENCOURAGER LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

L'expertise est un élément essentiel de l'engagement pour le développement. Pour les acteurs, il s'agit de dépasser la simple connaissance du terrain pour structurer une action dont l'impact s'inscrit dans le long terme. Il ne suffit pas de vouloir bien faire, il faut avoir des clés pour comprendre un pays étranger et s'y engager de façon efficace. Christophe Angely, directeur Stratégie et Développement de la FERDI donne cet exemple à propos du Sahel « Si les besoins financiers sont considérables, la capacité d'absorption des états et de leur administration est limitée par la faiblesse

des institutions. Il est en fait nécessaire de faire plus, mais surtout de faire autrement. Pourquoi construire des écoles si on ne forme pas assez de maîtres ? ».

L'initiative de l'Institut de Recherche International (IRD) mérite d'être soulignée car elle vise à renforcer la coopération entre ses équipes de recherche et les fonds et fondations. Après une première invitation à Montpellier en septembre 2017, qui a rassemblé une vingtaine de fonds et fondations, l'IRD a organisé au centre des Pensières, les 18 et 19 juin, une conférence sur le thème de la santé en 2030. Cela fut l'occasion de parler des Objectifs du Développement Durable (ODD) et de voir comment les fonds et fondations peuvent agir dans ce domaine. L'intervention d'Eric Orsanna en a mis en exergue l'impératif de raisonner sans frontières face à tous les défis qui sont les nôtres aujourd'hui, et en particulier l'évolution climatique et démographique.

EN EUROPE, À LA RECHERCHE D'UN ESPACE PHILANTHROPIQUE COHÉRENT

Chaque pays européen a sa législation pour encadrer les fondations et les différences font que l'espace philanthropique européen n'est pas cohérent. Il est toujours difficile pour les donateurs, les fondations et les citoyens engagés de mener une action philanthropique par-delà les frontières nationales en Europe alors que les principes européens de libre circulation s'appliquent déjà aux biens et aux services. Trois réseaux européens soutiennent ensemble un plaidoyer dans ce sens : L'European Foundation Center (EFC) avec le Donors and Foundations Network in Europe (DAFNE)* et l'European Venture Philanthropy Association (EVPA). Le moment est venu de créer un marché commun de la philanthropie en Europe qui devra passer par une étape préalable, la reconnaissance de la philanthropie dans les traités européens.

Récemment, grâce au plaidoyer porté par ces réseaux européens, le parlement européen a voté en faveur de l'établissement de l'European Values Instrument, un fonds qui permettra de soutenir l'engagement de la société civile.

✱

Le Centre français des Fonds et Fondations est membre du DAFNE et sa déléguée générale participe activement au comité stratégique

LA FINANCE SOLIDAIRE DES DÉBUTS À ENCOURAGER

La finance a effectué sa transition vers l'économie sociale et solidaire. Les Français sont désormais un million à épargner sur des produits financiers à impact social et environnemental. Ce modèle permet aux épargnants de placer leur argent en contribuant à des enjeux de société tels que la lutte contre le chômage, le développement de l'agriculture biologique ou l'entrepreneuriat social.

UNE FORTE PROGRESSION

Lancée il y a une vingtaine d'années, l'épargne solidaire relie les épargnants à des entreprises et associations investies dans l'intérêt général, qu'ils financent en souscrivant à des produits d'épargne dédiés. 1,8 milliard d'euros ont été collectés pour la finance solidaire en 2017, soit une hausse de 18,3 % en un an*. Au total, 4,6 millions d'euros ont été versés à des associations, générant 352,1 millions d'euros de financement solidaire.

OBJECTIF : 1 % DES ÉPARGNES EN 2025

Malgré tout, l'initiative, qui n'en est pas à ses balbutiements, reste en faible croissance. L'épargne solidaire ne représente aujourd'hui que 0,2 % de l'épargne des Français, demeurant ainsi une finance de niche. Et le décollage n'est pas prévu pour demain : Finansol se fixe pour 2025 une progression atteignant les 1 % du patrimoine financier, qui devra être soutenue par Bercy. « Si le Gouvernement en fait un véritable objectif, la finance solidaire peut franchir, avec la loi PACTE, une nouvelle étape dans son développement, déclare Frédéric Tiberghien, président de Finansol. La loi PACTE comporte en effet une réforme de l'épargne retraite, de l'épargne salariale, de l'assurance-vie et de l'agrément ESUS. Autant de sujets que Finansol promeut de longue date pour démocratiser davantage la finance solidaire auprès des épargnants et augmenter sa capacité à répondre aux besoins sociaux et environnementaux qui explosent. »

✱

Baromètre de la finance solidaire, 2018-2019, Finansol et La Croix.

QUAND L'ENTREPRISE S'ENGAGE QUELLE CONTRIBUTION DE SA FONDATION ?



Antoine Sire
Directeur de l'Engagement,
BNP Paribas

RENFORCER LA CAPACITÉ À FAIRE BOUGER LES LIGNES AU SEIN D'UNE DIRECTION DE L'ENGAGEMENT

L'engagement de BNP Paribas entre dans une nouvelle ère. Nos sociétés se transforment, préparant un avenir fait d'opportunités mais aussi d'inquiétudes, liées notamment à la montée des inégalités et au risque climatique. Aucun pays, aucune entreprise, aucun citoyen ne pourra gagner durablement dans un monde qui perd. Nous sommes convaincus que le progrès collectif viendra d'une croissance plus durable et mieux partagée.

En tant que grande entreprise internationale et grand groupe bancaire, nous avons les moyens humains, technologiques et financiers de contribuer à faire bouger les lignes, de faire partie de la solution, d'être précurseurs. Partout dans le monde, les collaborateurs du Groupe BNP Paribas sont au contact de l'économie réelle. Ils aident les femmes et les hommes, ainsi que les entreprises, les associations, les institutions à construire leurs projets et résoudre des problèmes concrets.

C'est sur ces bases que nous renforçons notre engagement, notamment dans le cadre des 17 objectifs de développement durable de l'ONU. Ces objectifs font aujourd'hui partie de notre projet d'entreprise au même titre que nos objectifs économiques et financiers. En 2017, le montant de nos crédits directement liés à au moins un des objectifs de développement durable s'élevait à 155 milliards d'euros. Et à l'horizon 2020, notre ambition est d'atteindre 185 milliards.

Au cœur de notre engagement se trouvent une ambition et une exigence fortes en matière de responsabilité sociale et environnementale, d'éthique, de diversité et de promotion des droits humains, dans le respect des législations des pays où nous sommes implantés et des différentes cultures. Nous devons aussi savoir répondre avec audace aux vraies attentes de changement et d'horizons nouveaux qui se font jour dans la société.

Et pour ce faire, BNP Paribas a créé la Direction de l'Engagement d'entreprise, qui témoigne de la volonté de la banque à franchir un nouveau cap dans la prise en compte des enjeux sociétaux et environnementaux à toutes les étapes de ses décisions opérationnelles.

Ancré dans l'activité quotidienne de la banque, cet engagement se traduit aussi par les actions de la Fondation BNP Paribas, qui depuis plus de 30 ans finance des projets contribuant, chacun à sa manière, à « faire bouger les lignes » dans notre société. En effet, à travers son activité de mécénat, la fondation se donne pour ambition d'accélérer la réalisation de projets innovants dans le champs de la culture, de la solidarité, et de la recherche sur le changement climatique, en accompagnant des personnalités engagées, sur mesure et dans la durée.

Être la banque d'un monde qui change, c'est pour nous être une banque qui s'engage et se donne les moyens de changer le monde, pour un avenir meilleur.



Gilles Vermot Desroches
Directeur du
Développement durable
Délégué général
Fondation Schneider Electric

REDONNER DU SENS AU MÉTIER EN INTÉGRANT DAVANTAGE LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Comme l'indique Gilles Vermot Desroches, directeur développement durable chez Schneider Electric : « La plupart des entreprises se posent aujourd'hui la question de leur contribution au bien commun. Elles se redéfinissent, en confrontation des Objectifs de Développement Durable (ODD), en réinventant leur business model, avec le digital, l'open innovation, la politique de développement durable, la politique des parties prenantes ou encore les liens avec les start-up. » Face aux différents comptes à rebours auxquels l'humanité et la planète se retrouvent confrontés, les États et les entreprises s'alignent avec les ONG et les associations pour relever les différents challenges articulés autour d'une grammaire commune : celle des 17 ODD imposés par l'ONU à l'horizon 2030.

L'entreprise d'aujourd'hui s'hybride dans le mouvement du développement durable et de l'économie collaborative. Cette évolution est sensible dans le groupe Schneider Electric, dont la fondation fête prochainement ses 20 ans et qui est aujourd'hui partie intégrante de l'équipe de développement durable du groupe. Gilles Vermot Desroche souligne ainsi que : « Les fondations doivent s'adapter à cette réalité et quitter une logique dans laquelle elles étaient un peu l'outil séparé de l'entreprise, pour devenir un outil qui fonde le sens de l'entreprise ». L'entreprise Schneider Electric a ainsi généré l'existence de deux nouvelles entités émanant de la fondation : une ONG maison, Volunteerin, dont l'enjeu est d'accompagner et de valoriser l'engagement de collaborateurs de l'entreprise ou de ses partenaires économiques ; et un fonds d'investissements solidaires, Schneider Electric Energy Access (SEEA), dont la nature est d'investir dans des projets de l'ESS, et dans lequel l'entreprise, les collaborateurs et d'autres partenaires économiques peuvent mettre une partie de leur épargne.

« Ainsi, commente Gilles Vermot-Desroches, les fondations ne seront jamais autant efficaces qu'en amenant l'entreprise à se réinventer, en devenant une tête chercheuse à l'avant-garde de l'enrichissement du rôle social de l'entreprise ».

LES CHIFFRES DE LA GÉNÉROSITÉ DES ENTREPRISES EN FRANCE

61 000

entreprises engagées en 2015

2,9 MILLIARDS

de dons par les entreprises soit :

1,6 MILLIARD

mécénat déclaré

1,3 MILLIARD

non déclaré

Source : Panorama des Générosités de L'Observatoire de la philanthropie de la Fondation de France, avril 2018

L'INNOVATION AU SERVICE DE L'ENGAGEMENT

Les fonds et fondations s'intéressent à l'innovation quand elles recherchent de nouvelles solutions pour leurs missions d'intérêt général. Certaines fondations consacrent leurs moyens à des projets sociétaux originaux, d'autres encouragent la réalisation et la mise en place d'outils technologiques capables de renforcer l'engagement au service du bien commun.



Cédric Laroyenne
Responsable
Innovation Sociale
Fondation Accenture

ACCENTURE ET SA FONDATION POUR L'INNOVATION SOCIÉTALE

Quand l'entreprise et sa fondation collaborent sur des projets à ambition sociétale, les bénéfices sont renforcés. C'est le cas pour Accenture qui conduit un programme à l'échelle mondiale intitulé *skills to succeed* dont l'objectif est de contribuer à l'employabilité et au progrès économique de son écosystème. Il repose sur le mécénat de compétences qui offre aux collaborateurs d'Accenture l'opportunité d'apporter leur expertise auprès d'entrepreneurs sociaux ou d'associations qui développent des projets innovants d'utilité sociale. En contrepartie, ils apprennent de nouvelles méthodes de travail et développent des soft skills de mieux en mieux reconnues par l'entreprise et qui contribuent à améliorer leur employabilité.

Un autre programme mis en place par la Fondation Accenture, *Innovation for Society*, clairement tourné vers l'innovation sociétale, s'appuie également sur la collaboration entre l'entreprise et sa fondation. Dépassant le mécénat de compétences, il s'articule sur une forme de collaboration en réseau avec les autorités publiques et/ou les associations afin d'enrichir les expertises au service du bien commun.

Il est indéniable que la réussite de ces programmes repose sur la participation des collaborateurs ; ils sont les moteurs de l'innovation sociétale portée par leur entreprise et sa fondation comme l'indique Cédric Laroyenne, responsable de l'innovation sociétale à la Fondation Accenture : « Le premier levier d'efficacité d'une stratégie d'innovation sociétale, portée par une fondation d'entreprise, reste l'engagement de ses collaborateurs. Ils constituent une puissance intellectuelle qui ne demande qu'à se mettre au service de l'intérêt général. »

12%

Le mécénat de compétences représente 12 % du budget global du mécénat des entreprises

Source : Admical



Jean Saslawky
Directeur général
Fondation la France s'engage

LA FONDATION LA FRANCE S'ENGAGE POUR LA TECH FOR GOOD

Les grandes transitions que vivent notre société sont sans précédents. Alors que l'accès au savoir et à la connaissance étaient réservés, il y a encore quelques décennies, aux élites, l'explosion de l'usage du numérique a bouleversé notre rapport au monde. L'innovation technologique est ainsi devenue élément fondamental, qui fascine autant qu'il effraie. Notre défi est d'accélérer la diffusion des innovations mais aussi d'en maîtriser les usages et les conséquences, alors même qu'elles offrent une nouvelle dimension à l'ESS.

Dans ce contexte, quel rôle pour les associations et les fondations ? Agir chacun à son échelle locale ou se coordonner et agir dans le cadre d'objectifs communs ? Les 17 Objectifs du Développement Durable (ODD) portés par l'ONU nous offrent un cadre d'action idéal et tout particulièrement le 17^e qui promeut des partenariats efficaces entre les gouvernements, le secteur privé et la société civile. Parce qu'une coopération entre acteurs est toujours plus fructueuse que des oppositions frontales, ne cherchons pas à opposer l'humain à la technologie, l'innovation au social. Prenons en compte ces mutations. Cherchons à les modeler sur la base d'un futur souhaitable. C'est une des missions assignées à la Fondation la France s'engage (FFE) : porter et financer ces innovations sociales qui s'inscrivent dans des utopies réalistes pour définir la société de demain, avec le numérique comme accélérateur du changement d'échelle. C'est d'ailleurs à ce titre que la FFE soutient la démarche du Social Good Accelerator qui promeut la Tech For Good : accélérer l'innovation sociale grâce au progrès numérique et l'orienter vers plus d'inclusion et de bien-être collectif dans une démarche européenne collective. »



Jean-Luc Fidel
Directeur général
Fondation Cognacq-Jay

FONDATION COGNACQ-JAY LE LAB'SOLIDAIRE UN DISPOSITIF POUR PENSER ET SOUTENIR LA SOLIDARITÉ SOCIALE DE DEMAIN

La Fondation Cognacq-Jay, reconnue d'utilité publique depuis 1916, accompagne au quotidien les publics fragilisés, dans les domaines de la santé, du médico-social, de la protection de l'enfance et de l'enseignement.

À l'occasion de son centenaire en 2016, la fondation a souhaité regarder vers l'avenir, plutôt que de revenir sur la célébration de 100 ans au service des personnes en difficulté. Un travail a donc été entamé sur les enjeux de la solidarité sociale de demain, pour redonner un souffle aux actions des 1200 salariés œuvrant dans nos 11 établissements et, plus largement, pour nourrir la réflexion sur la manière dont nous allons affronter les différents défis démographique, numérique, climatique et démocratique.

La fondation a donc mis en place un dispositif de production et de diffusion de connaissances sur l'innovation sociale, ainsi que de soutien direct aux initiatives les plus inspirantes : le Laboratoire des solidarités. Il repose sur 4 piliers, que sont la base de connaissances en ligne SOLIDARUM.ORG, la revue papier annuelle *Visions solidaires pour demain*, le prix Fondation Cognacq-Jay et les Rencontres solidaires, événements de partage et d'échanges annuels, aux niveaux national et local.

Il s'agit donc d'abord d'identifier, d'analyser, de valoriser et d'accompagner les projets les plus exemplaires pour incarner la solidarité sociale du 21^e siècle. L'objectif est aussi de donner la parole de manière pédagogique et concrète aux chercheurs et experts des questions sociétales qui nous traversent et interrogent les pratiques sociales et solidaires au quotidien. Enfin, notre volonté est de favoriser la rencontre et la mise en réseau des différents acteurs de la sphère solidaire aujourd'hui, qui travaillent encore trop souvent en silo : porteurs de projet, institutions comme notre fondation, acteurs publics, chercheurs, citoyens engagés, journalistes, professionnels du privé non lucratif, entreprises sociales, bénéficiaires, bénévoles, et bien d'autres.

Le Lab'Solidaire souhaite aussi développer une dimension de recherche et d'études, afin de nourrir la réflexion sur le long terme et de faire davantage le pont entre les besoins de la société civile et les démarches de recherche académiques.



DANS LES TERRITOIRES LES FONDATIONS FAVORISENT UN ENGAGEMENT DE PROXIMITÉ

Dans un contexte de baisse des subventions publiques et d'accroissement des besoins, les acteurs des territoires, collectivités, entreprises, associations, citoyens, sont appelés à trouver des solutions et nouer des partenariats qui leur permettent de construire ensemble un environnement plus favorable. Pour les fondations, l'engagement territorial peut suivre plusieurs modèles : elles se recentrent autour de porteurs de projets locaux ou, avec plus de moyens et d'ambitions, elles se constituent en fondation territoriale, agissant par et pour le territoire et en synergies avec d'autres acteurs locaux. Le dernier Panorama EY des Fonds et Fondations issus de l'entreprise, publié en 2016, souligne que 71% des fonds et fondations issus ou créés par des entreprises tiennent désormais systématiquement compte des lieux d'implantation géographiques de leur entreprise au moment de la sélection des projets. À leurs côtés, d'autres structures comme la Fondation de Lille, Mécène et Loire ou Passions Alsace développent ce modèle de fondation territoriale, véritable ancrage de l'action solidaire dans les territoires.

DÉVELOPPER LES SYNERGIES ENTRE ACTEURS LOCAUX ET NOURRIR L'ANCRAGE TERRITORIAL

Inspirées des *Community foundations* anglo-saxonnes que le Centre français des Fonds et Fondations a contribué à importer en France, les fondations territoriales ne se définissent pas par un statut particulier. Elles choisissent pour la plupart le statut de fondation abritée, fondation d'entreprise et fonds de dotation ; cependant le statut de fondation reconnue d'utilité publique, moins fréquent parce que plus exigeant, présente l'avantage d'ouvrir la possibilité d'abriter d'autres fondations ce qui renforce leur capacité à agir comme des institutions fédératrices. En favorisant les synergies entre l'ensemble des parties prenantes à l'échelle locale, ces fondations encouragent la cohésion territoriale et elles agissent sur les enjeux liés à la mise en valeur des territoires, comme la lutte contre la désertification, l'emploi ou la revalorisation du patrimoine. Elles permettent ainsi aux acteurs de l'engagement de renouer un dialogue nécessaire pour le développement de leur région, tout en participant au rayonnement des territoires à l'échelle nationale.

« C'est un outil au service des acteurs d'un territoire et dont le but est de soutenir des causes dans l'ensemble des domaines de l'intérêt général », résume Delphine Vandevorde, directrice de la Fondation de Lille. « Elles permettent de faire travailler ensemble de nombreux acteurs différents. C'est un espace neutre, un trait d'union entre les différentes structures engagées au niveau local. » Delphine Valette, responsable du pôle de développement territorial de la Métropole Nice Côte d'Azur, confirme : « En France, la fondation territoriale joue un rôle d'intermédiaire, explique-t-elle. Il manque un espace qui permet le dialogue entre les collectivités, les entreprises, les associations et les citoyens, et elle fait ce lien. C'est un besoin réel sur le territoire, car les acteurs communiquent peu entre eux et collaborent encore moins. Cela permet de créer des flux sur les territoires et une dynamique très positive. »

« Dans le Nord, les associations ont un rôle infiniment plus grand que les fondations sur le terrain. Mais la fondation territoriale propose un outil au service des investisseurs de l'intérêt général, tandis que les collectivités publiques vont servir d'ouverture à la société civile », explique Delphine Vandevorde. C'est l'une des forces des fondations territoriales : à travers la mutualisation des compétences autour de projets communs, elles permettent de mener à bien des actions au cœur des régions, et contribuent



à lutter durablement contre des problématiques récurrentes, telles que la menace des « déserts ruraux ». « En devenant actrices de leur territoire, les entreprises membres de la fondation Mécène et Loire participent à son rayonnement à l'échelle nationale, et développent leur notoriété et leur attractivité », explique Corentin Brichon, chargé de mission mécénat et partenariats à la CCI de Maine-et-Loire. En servant de tremplin pour les associations autant que de relais pour les entreprises, les fondations territoriales créent une dynamique vertueuse contribuant au développement et au rayonnement territorial ; c'est un enjeu fondamental. « À l'heure où la concurrence entre les villes fait rage, la fondation territoriale, c'est aussi un moyen de permettre à certains ambassadeurs d'être acteurs de leur territoire, et d'y rester, explique Delphine Valette. Les entreprises se nourrissent de l'ancrage territorial, le mécénat nourrit l'image de l'entreprise, qui n'abandonne plus son siège si facilement si on lui donne une voix dans la vie de la cité. »

QUEL AVENIR POUR LES FONDATIONS TERRITORIALES ?

La fondation territoriale, grâce à son expertise du terrain et à l'ancrage local de ses acteurs, devient un acteur référent de l'engagement. « La fondation territoriale agit comme un « facilitateur », explique Delphine Vandevorde. Elle permet aux collectivités territoriales comme aux entreprises mécènes de mener des actions concrètes sur le territoire en assumant un rôle de porteur juridique et d'entremetteur. » Au-delà du levier financier, les fondations territoriales endossent donc déjà aujourd'hui un rôle socio-politique. Pourront-elles demain, autour des synergies qu'elles génèrent, structurer un modèle pérenne ? « Pourquoi ne pas créer un fonds national qui serait dédié aux territoires et abriterait des fondations territoriales ? », interroge Delphine Valette. Les territoires ont pour le moment encore peu de ressources en matière d'expertise comme de financement, et cela permettrait d'appuyer les acteurs de l'engagement dans leurs programmes personnalisés. Pour répondre à la menace d'une « politique verticale descendante », la Fondation de Lille annonce de son côté un premier rapprochement avec les autres territoires. « Cela permet de se nourrir mutuellement, et de dupliquer des actions menées ailleurs », explique-t-elle. Si les fondations territoriales cherchent encore leur modèle, elles semblent en tout cas avoir conscience des questions fondamentales leur permettant de structurer leur mission : « Le point fondamental est de mêler le local et l'externe afin de ne pas tomber dans l'entre soi ou des politiques d'actions formatées, conclut Delphine Valette. Il faut impérativement impliquer la population locale pour des questions démocratiques et des questions d'impact, autrement, le relais ne s'effectue pas à la fin du programme. »



CETTE PUBLICATION A ÉTÉ RÉALISÉE DANS LE CADRE DE L'ATELIER DES FONDATIONS 2018 « L'ENGAGEMENT, VOCATION OU NÉCESSITÉ ? »

NOUS REMERCIONS PARTICULIÈREMENT

- Les personnes qui ont contribué à cette publication**
- Christophe Angely**, directeur Stratégie et Financement, FERDI
Miren Bengoa, déléguée générale, Fondation Chanel
Corentin Brichon, chargé de mission Mécénat et Partenariats, CCI de Maine et Loire
Flavie Deprez, directrice éditoriale, Carenews
Jean-Luc Fidel, directeur général, Fondation Cognacq-Jay
Jean-Baptiste de Foucauld, coordinateur du Pacte Civique
Eléonore de Lacharrière, déléguée générale, Fondation Culture et Diversité
Cédric Laroyenne, responsable Innovation sociale, Fondation Accenture
Pierre-Yves Madignier, Président, Fondation ATD Quart Monde
Giorgia Sebregondi, Directrice de communication, des publications et des partenariats ESS, Fondation Cognacq-Jay
Jean Saslawsky, directeur, Fondation La France s'engage
Antoine Sire, directeur de l'Engagement, BNP Paribas
Delphine Valette, Responsable du Pôle de Développement territorial, Métropole Nice Côte d'Azur
Delphine Vandevorde, directrice, Fondation de Lille
Gilles Vermot-Desroches, délégué général, Fondation Schneider Electric
L'équipe rédactionnelle de Carenews

Nos partenaires engagés à nos côtés pour l'Atelier des Fondations 2018 et cette publication



RETROUVEZ TOUTE L'ACTUALITÉ DU CENTRE SUR LE SITE WWW.CENTRE-FRANCAIS-FONDATIONS.ORG



Créée en 2002 par sept fondations françaises souhaitant s'engager pour la promotion et pour la défense de leur secteur, l'association réunit aujourd'hui plus de 300 adhérents. À travers leur diversité d'actions, de statuts, de mode opératoire, ces fonds et fondations rassemblés par des valeurs communes au service de l'intérêt général partagent bonnes pratiques, innovation et expertises. Le Centre français des Fonds et Fondations a pour mission d'aider à la connaissance du secteur, d'en favoriser le développement et d'en représenter les intérêts communs au bénéfice de l'intérêt général.

QDF9

Questions de fonds, n°9, juillet 2018
Directeur de la publication : **Béatrice de Durfort**
Responsable de la publication : **Anne Fleury**
Rédaction : **Carenews et CFF**
Conception graphique : **Volume Visuel 2018**
Impression : **ITF Imprimeurs, Mulsanne, France**
Édité par le Centre Français des Fonds et Fondations
34 bis, rue Vignon – 75009 Paris / Tél. : 01 83 79 03 52
© Centre Français des Fonds et Fondations, 2018