# « Fondations territoriales » (ou « fondations communautaires ») : retour d'expériences étrangères

## Synthèse du voyage d'étude au Canada organisé par le Centre Français des Fondations (CFF) en novembre 2008

**Julie LAURENT**

**Panathénées Stratégie Management**

# SOMMAIRE

**INTRODUCTION** **p.3**

**SYNTHESE** **p.5**

**I – Panorama des « fondations communautaires » (FC)** **p.5**

- Historique
- Dans le monde
- En Amérique du Nord
- En Amérique du Sud
- En Europe
- Au Moyen-Orient
- En Afrique
- En Asie et dans la zone Pacifique

**II – Définition du concept** **p.9**

- « Fondation communautaire » ou « fondation territoriale » ?
- Eléments de définition
- Mise en place de « standards » nationaux

**III – Enseignements des expériences étrangères sur les modèles de fondations communautaires** **p.12**

- Processus de création d'une fondation communautaire
- Positionnement et fonctionnement d'une fondation communautaire
  - Exemple de trois fondations communautaires canadiennes
  - Positionnement des fondations communautaires
  - Rôles et activités des fondations communautaires
  - Gouvernance d'une fondation communautaire
- Clés de réussite

**IV – Vers la création d'un modèle de fondation communautaire en France ?** **p.22**

- Eléments de contexte historique
- Exemples d'initiatives françaises émergeantes

**ANNEXES** **p.24**

# INTRODUCTION

Les lois sur la **décentralisation** et la **réorganisation administrative** des territoires ont profondément modifié depuis 20 ans notre compréhension territoriale et mis au centre des préoccupations les **enjeux d'attractivité, d'identité et de solidarité locale et régionale**. 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.

Dans le même temps l'évolution de la philanthropie et de ses outils favorise une nouvelle dynamisation et formulation des **partenariats publics-privés en faveur des causes d'intérêt général**.

La conjonction de ces divers facteurs favoriserait a priori l'émergence de *Community Foundations* (« fondations communautaires ») pour répondre aux enjeux ainsi redéfinis. Or force est de constater que ce type de fondations n'a pas encore émergé en France contrairement à ce que l'on observe dans d'autres pays européens et nord-américains. Les *Community Foundations* sont **particulièrement développées aux Etats-Unis** (plus de 700, représentant 9% du financement total distribué par les fondations américaines). En Europe, les tendances varient fortement d'un pays à l'autre mais rencontrent un succès croissant.

Quels que soient leur taille et le contexte de leur création, ces fondations lient avec leur **environnement local** des **relations fortes**, encourageant la philanthropie, la mise en réseau et une vision transversale du développement de leur communauté ou territoire.

Ce **modèle nord-américain d'organisation de l'action collective locale** est encore mal connu en France. Ces structures offrent pourtant des perspectives tout à fait intéressantes pour le développement de la philanthropie dans notre pays et méritent que l'on prête attention aux savoir-faire qu'elles ont développés. En France, aujourd'hui, période de **remise en question du modèle traditionnel du service public**, la question de ce type de structure semble tout à fait à l'ordre du jour.

Afin d'encourager une meilleure connaissance de ce type de fondations, d'apprendre des modèles existants, d'échanger avec des acteurs impliqués dans leur développement et de **préparer l'émergence des fondations territoriales en France**, le Centre Français des

Fondations a organisé un séminaire introductif[1] sur les fondations territoriales à Lille les 4 et 5 septembre 2008 et un voyage d'étude[2] au Canada du 6 au 12 novembre 2008.

Ce voyage d'études et d'échanges a permis de **rencontrer des fondations communautaires nord américaines** : leur historique, les questions auxquelles elles sont confrontées, leurs interactions avec leur environnement territorial et communautaire (représentants publics, banques, réseaux, donateurs, fondateurs…).

La présente synthèse a pour objet de mettre en évidence un certain nombre de problématiques abordées lors du voyage d'étude, sans prétention d'exhaustivité, mais dans un souci de **mise en évidence d'éléments clés permettant de comprendre le concept de fondation territoriale** et d'ouvrir des pistes de réflexion sur la mise en œuvre d'un tel modèle en France.

[1] Cf. Annexe 1 (« Programme du séminaire à Lille sur les fondations territoriales »)
[2] Cf. Annexe 2 (« Liste des participants au voyage d'étude au Canada ») et Annexe 3 (« Programme du voyage d'étude au Canada et personnes rencontrées »)

# SYNTHESE

## I – Panorama des « Fondations Communautaires » (FC)

Cette partie a pour but de donner un panorama très global et synthétique des fondations communautaires dans le monde en 2008[3].

- **Historique**

| | |
|---|---|
| 1914 | Première fondation communautaire née aux Etats-Unis : *The Cleveland Foundation* |
| 1921 | Première fondation communautaire canadienne : *The Winnipeg Foundation* |
| 1979 | Première fondation communautaire en Europe, née en Irlande du Nord : *The Community Foundation for Northern Ireland* |
| 1983 | Première fondation communautaire en Australie : *The Victorian Community Foundation* |
| 1997 | Premières fondations communautaires en Afrique : *The Kenya Community Development Foundation* et *The Community Foundation for the Western Region of Zimbabwe* |
| 1998 | Année charnière au niveau international. A partir de cette année, fort développement des fondations communautaires dans le monde. |

- **Dans le monde**

En 2008, **1441 fondations communautaires** ont été identifiées dans 51 pays :

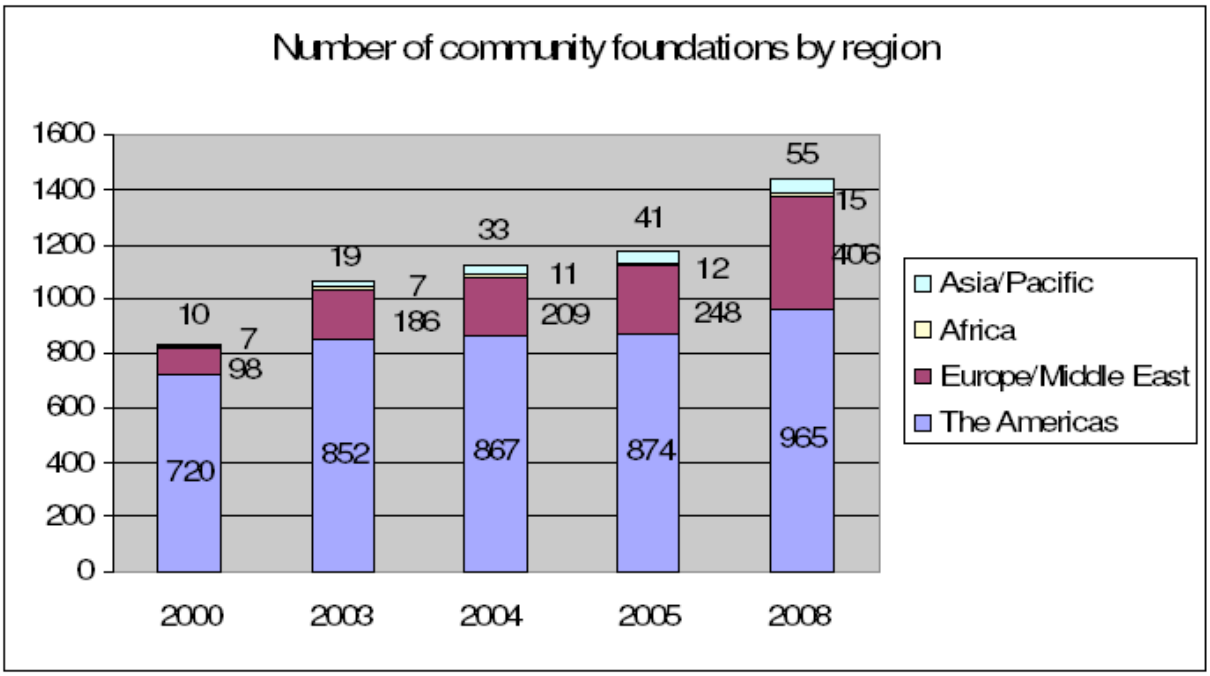
- *Amérique du Nord : USA, Canada*
- *Amérique Latine et Caraïbes : Mexique, Brésil, Jamaïque, Puerto Rico, Uruguay*
- *Europe : Allemagne, Belgique, Bosnie Herzégovine, Bulgarie, Estonie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Macédoine, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Slovaquie, Turquie*
- *Afrique du Nord et Moyen-Orient : Egypte, Israël, Palestine*
- *Afrique sub-saharienne : Afrique du Sud, Kenya, Ouganda, Tanzanie, Zimbabwe*
- *Asie et Pacifique : Australie, Inde, Japon, Nouvelle Zélande, Thaïlande, Philippines*

**67%** des fondations communautaires se situent **en Amérique du Nord (USA / Canada)**. Il est à noter toutefois que ce chiffre est en baisse depuis plusieurs années. En effet, l'une des

[3] Source : "2008 Community Foundation Global Status Report", September 2008, Eleanor W.Sacks, WINGS (Worldwide initiatives for grantmaker support)

tendances marquantes de ces dernières années est le **fort développement des fondations communautaires hors Amérique du Nord**.

Le nombre de fondations communautaires dans le monde a augmenté de 21% depuis 2005. Le graphique ci-dessous témoigne de l'évolution du nombre de fondations communautaires dans le monde depuis l'année 2000.




- **<u>En Amérique du Nord</u>**

| | | |
|---|---|---|
| USA | 775 fondations communautaires | 51,2 milliards de dollars US d'actifs |
| Canada | 163 fondations communautaires | 2,7 milliards de dollars canadiens d'actifs |

L'Amérique du nord constitue le berceau du modèle moderne de fondation communautaire. Les Etats-Unis, de loin le premier pays au monde en termes de nombre de fondations communautaires, connaissent un mouvement de développement de la quantité d'actifs gérés. Au Canada, toutes les principales villes sont aujourd'hui couvertes par des fondations communautaires. Le mouvement de développement concerne plus les zones rurales. Le Canada est le seul pays où les fondations communautaires constituent le type de fondation le plus important en proportion.

- **<u>En Amérique du Sud</u>**

| **Quelques exemples** : | |
|---|---|
| Mexique | 17 fondations communautaires |
| Brésil | 3 fondations communautaires |

| | |
|---|---|
| Uruguay | 1 fondation communautaire |

- **En Europe**

**Quelques exemples** :

Europe de l'Ouest :

| | | |
|---|---|---|
| Royaume-Uni | 56 fondations communautaires | 140 millions de livres d'actifs |
| Allemagne | 190 fondations communautaires | |
| Italie | 22 fondations communautaires | |
| Pays-Bas | 10 fondations communautaires | |
| Belgique | 2 fondations communautaires | |
| Irlande du Nord | 1 fondation communautaire (échelle nationale) | |

Europe de l'Est :

| | |
|---|---|
| Russie | 30 fondations communautaires |
| Pologne | 20 fondations communautaires |
| Bulgarie | 12 fondations communautaires |
| Slovaquie | 12 fondations communautaires |
| Lituanie | 7 fondations communautaires |
| Ukraine | 7 fondations communautaires |
| Slovénie | 4 fondations communautaires |
| Estonie | 3 fondations communautaires |
| Lettonie | 2 fondations communautaires |
| Roumanie | 2 fondations communautaires |
| Macédoine | 1 fondation communautaire |
| République Tchèque | 1 fondation communautaire |
| Bosnie Herzégovine | 1 fondation communautaire |
| Kazakhstan | 1 fondation communautaire |
| Turquie | 1 fondation communautaire |

La première fondation communautaire du **Royaume-Uni** est née en 1976. Aujourd'hui, 95% du territoire et de la population sont couverts.

En quelques années, l'**Allemagne** a connu un très fort développement de ses fondations communautaires (croissance de 126% en 3 ans). L'Allemagne a même dépassé le Canada et est devenu le second pays derrière les Etats-Unis en termes de nombre de fondations communautaires. Les fondations communautaires allemandes sont basées à l'échelle de villes.

L'émergence des fondations communautaires en **Europe de l'Est** est fortement liée à la période post-communiste et à la volonté d'acteurs extérieurs de favoriser la démocratie à cette époque. Ainsi des acteurs extérieurs (tels que Soros, la Fondation Mott, la Fondation Ford, et des agences gouvernementales comme l'Agence américaine pour le développement international USAID) ont joué un rôle important en injectant des fonds conséquents pour créer et développer des fondations communautaires.

- **Au Moyen-Orient**

| **Quelques exemples** : | |
|---|---|
| Egypte | 2 fondations communautaires |
| Palestine | 1 fondation communautaire |
| Israël | 1 fondation communautaire |

- **En Afrique**

| **Quelques exemples** : | |
|---|---|
| Afrique du Sud | 7 fondations communautaires |
| Tanzanie | 4 fondations communautaires |
| Kenya | 1 fondation communautaire (échelle nationale) |
| Malawi | 1 fondation communautaire (fortement liée à la fondation communautaire d'Ecosse) |
| Ghana | 1 fondation communautaire |
| Ouganda | 1 fondation communautaire |
| Zimbabwe | 1 fondation communautaire |

- **En Asie et dans la zone Pacifique**

| **Quelques exemples** : | |
|---|---|
| Australie | 30 fondations communautaires |
| Nouvelle-Zélande | 7 fondations communautaires |
| Thaïlande | 4 fondations communautaires |
| Philippines | 4 fondations communautaires |
| Inde | 2 fondations communautaires |
| Japon | 2 fondations communautaires |
| Singapour | 1 fondation communautaire (échelle nationale) |
| Corée du Sud | 1 fondation communautaire (échelle nationale) |

## II – Définition du concept

Le concept de fondation communautaire est variable d'un pays à l'autre. Les fondations communautaires recouvrent en effet des réalités diverses selon les contextes locaux d'émergence et de développement de ce type de fondation.

En revanche, au-delà des spécificités locales, le concept de fondation communautaire peut se définir par un certain nombre d'éléments.

- **« Fondation communautaire » ou « fondation territoriale » ?**

Au niveau international, le terme anglo-saxon de « *community foundation* » (« fondation communautaire ») est majoritairement employé. La **notion de *community*** renvoie au sentiment d'appartenance, d'identification, d'échanges et de partage de réalités et de problématiques communes sur une zone bien définie.

En français, pour de nombreuses raisons, en particulier historiques, la notion de communauté est souvent connotée négativement et ne renvoie pas tout à fait à la même réalité que pour les anglophones. Une traduction littérale ne semble pas pertinente et le terme de « **fondation territoriale** » semble plus approprié dans notre langue pour décrire ce type de fondation.

Que l'on parle de « fondation communautaire » ou de « fondation territoriale », c'est la notion de **proximité** et de **sentiment d'appartenance** qui est centrale. Ce qui fait lien est le sentiment de partage de réalités communes, d'enjeux socio-économiques, de modes de vie, de contexte historique… (dans le cadre d'une zone géographique donnée).

Il est à noter que nombre de pays européens ont choisi différentes dénominations pour refléter au mieux la réalité du concept (« fonds locaux » en Pologne, « fondation des citoyens » ou « fondation de ville » en Allemagne, « fonds régionaux » ou « fonds communautaires » en Belgique…).

En outre, certaines fondations communautaires québécoises ont fait le choix de ne pas conserver le terme « communautaire » dans leur appellation (Fondation du Grand Montréal, Fondation du Grand Québec par exemple).

- **Eléments de définition**

Les fondations communautaires sont des **organismes à but non lucratif**, **dirigés par des bénévoles**, œuvrant dans le cadre de préoccupations d'**intérêt général** pour une **zone géographique bien définie**. Les fondations communautaires visent à renforcer et développer la **philanthropie au niveau local** (les donateurs font des dons pour contribuer au financement de projets locaux). L'une des spécificités des fondations communautaires réside dans l'établissement de **fonds de dotation permanents** dont seuls les revenus servent à financer les organismes de bienfaisance sur le terrain.

Voici quelques traits distinctifs complémentaires d'une fondation communautaire :

- Une vision à long terme : l'objectif est d'appuyer durablement des priorités et besoins locaux, ce qui s'exprime grâce aux fonds de dotation permanents.
- Un large champ d'action : les fondations communautaires soutiennent financièrement des projets dans des domaines très variés (santé, environnement, culture, économie locale…) au service du bien-être global et du développement d'un territoire.
- L'existence de « services » aux donateurs : les fondations communautaires aident les donateurs à réaliser leurs objectifs philanthropiques. Elles facilitent et optimisent le don en acceptant une variété de dons (argent, titres, biens, actifs divers…), en permettant un avantage fiscal maximum et en offrant un conseil en matière d'affectation du don.
- Une structure au service de l'intérêt général : les fondations communautaires sont dirigées de façon bénévole par des personnalités diverses, influentes dans la communauté, avec pour objectif de transcender les intérêts spéciaux au profit de l'intérêt général.
- La responsabilité : les fondations communautaires peuvent constituer un outil important de développement territorial. En tant qu'intervenants responsables du secteur bénévole, elles s'emploient à se donner des pratiques souples, intégrant transparence et dialogue.

Le réseau des Fondations communautaires du Canada définit un **triple rôle des fondations communautaires**, chaque fondation communautaire pouvant leur affecter une priorité différente :

1/ Constitution de fonds de dotation et service personnalisé aux donateurs (cf. le paragraphe sur les « services » aux donateurs)

2/ Expertise en subventionnement local : les employés et bénévoles **connaissent étroitement le territoire**, ses enjeux, besoins, ressources…. La fondation

communautaire recense les besoins du territoire et les programmes les plus novateurs dans chaque secteur (social, éducation, santé, culture, environnement…).

3/ Rassembleur et *leader* communautaire : la notion de « *leadership* » est fondamentale[4]. Elle implique à la fois une **notion d'impulsion et de rassemblement.** Les administrateurs de la fondation communautaire sont des leaders communautaires de tous les milieux, permettant ainsi à la fondation de bâtir des réseaux puissants. En outre, la fondation communautaire agit comme un **catalyseur puissant** pour favoriser le changement et l'amélioration durable de la qualité de vie à l'échelle locale. Elle s'attaque en particulier aux problèmes persistants qui résistent aux solutions simples.

- **Mise en place de « standards » nationaux**

Selon les pays, il existe des structures nationales fédérant l'ensemble des fondations communautaires d'un pays.
C'est le cas par exemple des Etats-Unis avec le « *Council on Foundations* », du Canada avec le réseau « *Community Foundations of Canada* » (« Fondations communautaires du Canada ») ou encore du Royaume Uni avec le « *Community Foundation Network* ».

COUNCIL *on* FOUNDATIONS
Defining Philanthropy for the 21st Century

FONDATIONS COMMUNAUTAIRES DU CANADA
ensemble pour tous.

Cette mise en réseau permet non seulement un **partage d'expériences et de pratiques** mais peut aussi favoriser la **mise en place de « standards »** permettant de définir les critères de sélection des fondations considérées comme « communautaires ». Ainsi, le *Council on Foundations* (USA) a par exemple défini et adopté des standards nationaux[5] en 2000. De la même façon, le réseau des Fondations communautaires du Canada a défini des critères[6] auxquels une fondation doit satisfaire pour devenir membre à part entière du réseau.

L'atout de la définition de tels critères réside, selon Danah CRAFT, Vice-Présidente du *Council on Foundations*, dans leur capacité à **donner confiance aux donateurs.** Dans un contexte de forte concurrence avec d'autres fonds ou organismes de collecte de dons, la « labellisation » permet de renforcer la crédibilité de la fondation. En revanche, il est important, selon elle, de définir des **standards « minimum »** afin de **ne pas freiner les initiatives**.

[4] Lors des différentes rencontres du voyage d'étude au Canada, la notion de « leadership » revenait en permanence. Difficile à traduire en français, cette notion anglophone constitue un aspect central du concept de fondation communautaire.
[5] Cf. Annexe 5 – « Standards nationaux » des fondations communautaires aux Etats-Unis
[6] Cf. Annexe 4 – « Standards nationaux » des fondations communautaires au Canada

# III – Enseignements des expériences étrangères sur les modèles de fondations communautaires

- **Processus de création d'une fondation communautaire**

Dans le modèle américain, la création d'une fondation communautaire provient essentiellement d'initiatives privées d'individus. C'est souvent la mise en commun de **fortunes personnelles** (grandes familles) qui est à l'origine de la création d'une fondation communautaire, avec parfois le soutien d'une banque (via leurs riches clients).

Au Canada, le modèle de création d'une fondation communautaire est variable selon les contextes locaux. En particulier, il semble y avoir une distinction entre les expériences du Canada anglophone (plus proches des expériences américaines) et celles du Canada francophone (où culturellement l'habitude de don en argent est beaucoup moins importante[7]).

Ainsi, au Québec, les **institutions locales** ont souvent joué un rôle important dans le processus de création des fondations communautaires. Par exemple, la Fondation du Grand Québec a bénéficié de l'investissement initial du Gouvernement du Québec (400 000 dollars canadiens). La Fondation communautaire Gaspésie – Les iles a quant à elle bénéficié du soutien initial du gouvernement local (à hauteur de 500 000 dollars canadiens) et de l'engagement du gouvernement fédéral (5 millions de dollars canadiens sur 6 ans). Ces institutions ont clairement considéré le modèle de fondation communautaire comme un outil puissant pour développer un territoire donné.

De même, « Centraide » (institution équivalente de « *United Way* » aux Etats-Unis, qui engage des actions de collecte annuelles pour agir sur le terrain) a soutenu la création de la Fondation communautaire d'Ottawa (apport du fonds initial de 500 000 dollars) et de la Fondation du Grand Québec (financement des frais de fonctionnement initiaux).

Hors Amérique du Nord, il est à noter que les processus de création des fondations communautaires sont extrêmement variés.

Dans de nombreux cas, des pays ont reçu le **soutien technique ou financier de structures extérieures** pour favoriser la création d'une fondation communautaire :

[7] Un groupe de travail sur le don au Québec a par exemple mis en évidence une nette différence entre la moyenne des dons déclarés par individu au Canada (468 dollars en 2007) et celle du Québec (176 dollars en 2007).

- Le *WINGS Global Fund for community foundation* apporte, depuis sa création en 1998, son soutien, technique et/ou financier, à de nombreuses initiatives (fondation dans les Caraïbes, Fundacion SES en Argentine, …).
- La Banque Mondiale soutient également le développement de fondations communautaires, en Asie (Thaïlande par exemple) et en Afrique notamment.
- Certaines fondations importantes jouent également un rôle dans le développement de fondations communautaires. C'est le cas par exemple de la Fondation Ford (pour la fondation communautaire de Puerto Rico par exemple), de la Fondation Bertelsmann (pour le développement de fondations communautaires en Espagne). Le processus de développement des fondations communautaires dans les pays d'Europe de l'Est est à ce titre significatif, avec l'intervention conséquente de la fondation Soros, de la Fondation Mott, de la Fondation Ford et d'agences gouvernementales comme l'USAID (*US Agency for Interational Development*)

Un tel processus de création n'aboutit pas systématiquement positivement. Si l'apport initial de fonds extérieurs au départ de la démarche peut apparaître comme une véritable opportunité, les acteurs locaux doivent pouvoir **s'approprier la démarche et la pérenniser dans le temps**. Or, certains exemples témoignent de l'échec d'expériences sur le long terme. En Estonie par exemple, malgré l'apport de fonds dans le cadre du *Baltic American Partnership Programs* (BAPP) pendant 10 ans, aucune pérennisation n'a été rendue possible.

Dans certains cas, l'émergence de fondations communautaires est fortement liée au **soutien d'institutions nationales et/ou locales** : ministères, gouvernements locaux, institutions économiques, entreprises locales… On peut citer l'exemple de la fondation communautaire d'Osaka au Japon créée en 1991 grâce à l'apport de 100 millions de yen par la Chambre de commerce et d'industrie d'Osaka, ou encore l'investissement d'une société privée (Wellington) en Nouvelle Zélande.

## • Positionnement et fonctionnement d'une fondation communautaire

1/ Exemples de trois fondations communautaires canadiennes

Les éléments développés dans cette partie sont issus des rencontres effectuées lors du voyage d'étude au Canada avec la Fondation du Grand Montréal, la Fondation du Grand Québec et la Fondation communautaire d'Ottawa. Le tableau ci-après met en évidence les données globales de fonctionnement de ces trois fondations communautaires.

| | Fondation du Grand Montréal | Fondation du Grand Québec | Fondation communautaire d'Ottawa |
|---|---|---|---|
| **Année de création** | 1999 | 1993 | 1987 |
| **Données chiffrées (2008)** | 85 millions de dollars canadiens d'actifs | 370 fonds<br>26 millions de dollars canadiens d'actifs | 600 fonds<br>90 millions de dollars canadiens d'actifs |
| **Gouvernance** | - **Conseil d'administration** (18 membres)<br>- **« Comité de mise en candidature »** (10 représentants de la société civile) | - **Bureau des gouverneurs** (16 membres) : nomme les membres du CA<br>- **Conseil d'administration** (16 membres) dont Comité exécutif (7 membres)<br>- **Comités permanents** (membres nommés par le CA) :<br>* comité de développement<br>* comité de finances et placement<br>* comité de liaison avec les créateurs de fonds<br>* Cercle philanthropique de Québec<br>* Comité de vérification | - **Conseil d'administration** (18 membres) dont Conseil de direction (5 membres)<br>- **Comités** :<br>* Comité de sélection (8 membres selon les fonctions) : nomme 12 des membres du CA<br>* Comités permanents : comité des investissements, comité des subventions, comité de vérification, comité de gouvernance<br>* Comité consultatif des conseillers professionnels : composé des Présidents des professions de la planification successorale<br>* Comité des anciens du conseil d'administration (1 rencontre conviviale par an) |
| **Salariés** | 5 salariés | 5 salariés (équivalent 3 temps plein) | 14 salariés |
| **Programme « Signes Vitaux »** | Oui (depuis 2006) | non | oui (depuis 2006) |
| **Spécificités / divers** | Complémentarité avec l'institution Centraide : collecte annuelle de fonds auprès du grand public et actions de terrains pour Centraide / constitution | | - Contrairement à de nombreuses fondations communautaires, la FC d'Ottawa peut avoir des fonds en transit (mais pas dans le cadre de collectes de fonds officielles, forte discrétion). |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | de fonds de dotation, actions auprès des réseaux de professionnels (notaires, comptables, courtiers, banquiers …) et discrétion pour la FC | | - Système d'accueil (livret, demi-journée d'accueil…) et de parrainage mis en place pour chaque nouveau membre du CA<br>- Système d'évaluation annuel de la performance des membres du CA et de la directrice de la FC (dans l'objectif permanent de trouver des éléments d'amélioration)<br>- Importance de l'aspect convivialité pour favoriser la motivation et l'implication des différents acteurs |
| **Outils de communication** | - Rapports annuels (depuis 2000)<br>- Rapport Signes Vitaux chaque année<br>- Site Internet<br>- Communiqués de presse | - Rapport annuel<br>- Site Internet<br>- Bulletin d'information (« Infocom ») environ 4 n° par an<br>- Journal Le Soleil (uniquement en 2007)<br>- Communiqués de presse | - Rapports annuels (depuis 2003)<br>- Etats financiers (depuis 2003)<br>- Site Internet<br>- Communiqués de presse |

## 2/ Positionnement des fondations communautaires

### a) Question de la zone géographique

Les différentes expériences de fondations communautaires dans le monde témoignent du succès d'initiatives de tailles très variables. De nombreux exemples nord-américains sont basés autour de grandes villes (Fondation communautaire de San Fransisco, Fondation communautaire de Toronto, Fondation du Grand Montréal…), mais dans des limites souvent distinctes des territoires juridiques. La Fondation du Grand Montréal, par exemple, couvre la zone du Montréal « métropolitain », quasiment jusqu'à Ottawa. La logique canadienne consiste à couvrir jusqu'au territoire couvert par la fondation communautaire la plus proche. Il existe également des petites fondations communautaires (autour de petites communautés) qui fonctionnent très bien.

La clé est l'identification d'un territoire et d'une communauté partageant des enjeux et réalités communes (historiques, sociales, économiques, culturelles…). La notion de proximité et de sentiment d'appartenance est centrale.

En outre, d'autres éléments conditionnent la faisabilité ou non d'un projet de fondation communautaire, comme par exemple l'existence de leaders prêts à soutenir le projet, l'existence de fondations dans la zone considérée, la culture de don de la population locale...

### b) Positionnement par rapport aux acteurs existants sur un territoire

Quelle que soit l'expérience de fondation communautaire considérée, le succès et le fonctionnement sur le long terme de ce type de fondation imposent de trouver une **complémentarité** avec les structures existantes (associations, gouvernements locaux, institutions…) en fonction des contextes locaux. La complémentarité trouvée entre la Fondation du Grand Montréal et Centraide est un exemple typique.

En outre, une fois le positionnement de la fondation communautaire clairement établi, certaines structures ou institutions locales peuvent s'appuyer sur les compétences et spécificités de la fondation communautaire. Au Québec par exemple, le Ministère de la Culture, de la Communication et de la Condition féminine a mis en place en 2005 un dispositif visant à favoriser le développement du financement privé dans la culture : le « Programme Placement Culture »[8]. Ce programme encourage les organismes culturels à collecter des fonds privés, en octroyant des subventions proportionnelles aux montants collectés (allant jusque 3 fois le montant de collecte). Pour bénéficier des compétences de

[8] Informations issues d'une rencontre (lors du voyage d'étude au Canada) avec Yvan GAUTHIER et Pierre MILETTE, du Conseil des Arts et des Lettres du Ministère de la Culture, de la Communication et de la Condition féminine du Québec

gestion des fondations communautaires et éviter la multiplication de la création de fondations propres par les organismes culturels, le dispositif oblige ainsi les organismes culturels bénéficiant de ce programme à placer les fonds dans des fonds de dotation gérés par les fondations communautaires.

3/ Rôles et activités des fondations communautaires

Comme évoqué dans la partie relative à la définition du concept de fondation communautaire, l'activité d'une fondation communautaire réside essentiellement dans :

- La constitution de fonds de dotation, le développement de l'actif de la fondation et la mise en place de services personnalisés pour les donateurs
- Le subventionnement local
- Le rôle de leadership

a) Constitution de fonds de dotation / Services personnalisés pour les donateurs

La fondation communautaire base son action sur la **constitution et le développement d'un fonds de dotation permanent.** Les dons sont mis en commun dans ce fonds de dotation permanent, sans cesse croissant, et seul le produit de ce fonds est distribué sous la forme de subventions.

Cette mission passe par un travail important de **rapprochement avec les réseaux de professionnels** (banquiers, notaires, experts comptables, courtiers d'assurance…) susceptibles d'être des prescripteurs auprès de leurs clients en les informant de la possibilité d'apporter des fonds à la fondation communautaire et de bénéficier d'une fiscalité avantageuse.

Une fois le contact établi, la fondation communautaire **aide les donateurs à réaliser leurs objectifs philanthropiques**. Elle facilite et optimise le don en acceptant une variété de dons (argent, titres, biens, actifs divers…) et en offrant un conseil en matière d'affectation du don. Les fondations communautaires proposent ainsi toute une série de possibilités de dons. En voici quelques exemples :

- ***Fonds orienté par le donateur*** : le donateur recommande chaque année les organismes de bienfaisance qu'ils veulent appuyer et à quelle hauteur
- ***Fonds désigné*** : le donateur désigne les organismes de bienfaisance qui bénéficieront à tout jamais des revenus annuels produits par leurs dons
- ***Fonds à vocation générale*** : le donateur choisit un domaine (arts, environnement, services sociaux…)
- ***Fonds communautaire*** ou « fonds sans restriction » : le donateur laisse à la fondation communautaire le choix de l'affectation en fonction des besoins de la communauté

Ainsi, les fondations communautaires sont avant tout des **gestionnaires de fonds**. Ce service de gestion est facturé à hauteur de 1% par la fondation communautaire. La politique de placement des fonds (stratégie d'investissement, choix des gestionnaires, niveau de risque…) est souvent décidée par un comité de placement (7-8 personnes par exemple pour la Fondation du Grand Montréal).

b) Subventionnement local

La fondation communautaire a pour mission essentielle de contribuer au bien-être de la communauté. Hors fonds totalement orientés (pour lesquelles elle peut tout de même avoir un rôle de conseil), elle doit décider de l'affectation des revenus des fonds qu'elle gère. C'est pourquoi la fondation communautaire doit avoir une **connaissance précise des besoins de la communauté**.

Pour cela, certaines fondations communautaires ont mis au point un programme visant à dresser un portrait annuel des problématiques majeures de la zone concernée. Ce programme, appelé « **Signes Vitaux** » (« *Vital Signs* »), a été inventé en 2001 par la Fondation communautaire de Toronto. Ce modèle s'est rapidement développé au Canada (15 fondations communautaires l'ont adopté en 2008), a émergé au Brésil et des pays tels que le Royaume-Uni ou l'Australie y montrent un grand intérêt. Cet outil permet de pointer les grands besoins et enjeux du territoire pour orienter l'action de subventionnement local de la fondation communautaire. La démarche ne vise pas à produire de nouvelles statistiques, mais de centraliser les informations existantes en partenariat avec les acteurs locaux (institutions, universités…) et de les présenter de façon claire et accessible :

- Regroupement de données en provenance de nombreuses sources locales (institutions, universités, hôpitaux…) voir nationales (organisme type INSEE…)
- Mise en place d'un « comité consultatif » ou d'un groupe d'experts pour définir les indicateurs pertinents à retenir au niveau local pour mettre en avant l' « état de santé » du territoire en question. Il est à noter qu'au Canada, la démarche « Signes Vitaux » a été conçue comme un « label » intégrant un certain nombre d'indicateurs de base communs à l'ensemble des territoires engagés dans cette démarche. Chaque territoire est bien sûr libre de compléter cette liste d'indicateurs par des indicateurs complémentaires[9].
- Publication d'un rapport annuel[10]

Cette démarche implique des moyens humains et financiers relativement importants mais s'est révélée extrêmement positive pour toutes les fondations communautaires qui ont fait le choix de s'y engager. Elle permet non seulement de mieux connaître les besoins du territoire pour optimiser l'activité de subventionnement, mais aussi de mieux renseigner les

[9] Cf. site Internet du programme « Signes Vitaux » : www.signesvitauxcanada.ca
[10] Cf. Annexe 6 : Exemple de rapport « Signes Vitaux » : Rapport 2008 de la Fondation du Grand Montréal

donateurs sur les enjeux et solutions propres au territoire concerné et de mieux mettre en relation les acteurs impliqués sur ces thématiques.

Pour les fonds dont elle décide de l'affectation, chaque fondation communautaire met en place sa propre **politique de subventionnement**. Pour la Fondation communautaire d'Ottawa, par exemple, des critères de subventionnement sont précisés sur le site Internet. Elle peut lancer des appels à projet sur certaines thématiques. Les dossiers de demande de subvention sont pré-étudiés par un comité de bénévoles, qui émet des recommandations, et sont ensuite présentées au Conseil d'Administration. Les subventions sont limitées à un maximum de 10 000 dollars canadiens. En revanche, de façon exceptionnelle, la fondation communautaire peut faire le choix d'investir, via des subventions dites « stratégiques », des montants beaucoup plus importants (programme de 300 000 dollars canadiens par exemple) pour des organismes qui conduisent de véritables changements et ont un impact significatif dans l'amélioration du bien-être de la communauté.

En effet, non seulement la fondation communautaire agit pour répondre aux problèmes décelés sur le terrain, mais elle cherche à **favoriser des modes de réponses innovants**. Elle est ainsi souvent une sorte de lieu d'innovation et de test.

c) Rôle de *leadership*

Comme évoqué dans la partie relative à la définition du concept, la notion de *leadership* est centrale. Les deux maîtres mots sont « **rassembler** » et « **impulser** ».

D'une part, les membres du Conseil d'Administration de la fondation communautaire sont de véritables leaders, représentatifs et reconnus de la communauté et sont ainsi capables de mobiliser et rassembler des réseaux importants autour de la fondation communautaire.

D'autre part, la fondation communautaire a un rôle fondamental pour :
- réunir la communauté
- être un modèle de bonnes pratiques et de gouvernance
- s'exprimer sur les questions importantes de la communauté
- soutenir des modes de réponse innovants face aux problèmes décelés sur le terrain

4/ Gouvernance d'une fondation communautaire

La question de la gouvernance est centrale. Elle semble en effet conditionner tout le processus de réussite de long terme de la fondation communautaire.

Représentativité, diversité, crédibilité, confiance des donateurs, capacité à mobiliser des réseaux… les membres du Conseil d'Administration sont le reflet de la fondation. C'est

pourquoi la structuration des instances décisionnaires et le processus de sélection des membres doivent être au cœur des réflexions au moment du lancement d'une fondation communautaire.

Le modèle de gouvernance de la Fondation communautaire d'Ottawa est à ce titre exemplaire et fonctionne très bien. Tout est conçu et mis en œuvre pour favoriser l'efficacité de la fondation au service de l'intérêt de la communauté. Voici quelques éléments de fonctionnement :

- 12 des 18 membres du conseil d'administration sont nommés par un « **comité de sélection** », lui-même composé de 8 membres intégrés de par leurs fonctions (gouverneur de la banque de Canada, juge régional principal, maire d'Ottawa, président de l'OCRI, président de la Commission de la fonction publique, président de *The Local Health Integration Network*, le président de l'Université Carleton, président de l'Université d'Ottawa, et les présidents, à tout de rôle, des deux collèges communautaires de la région). Ce comité permet de donner confiance et crédibilité.

- Des **règles très strictes sur les conflits d'intérêt** ont été élaborées. Cela renforce également les notions de confiance et de transparence, indispensables pour devenir un acteur territorial incontournable et crédible.

- La **fonction d'administrateur** n'est pas vécue comme une fonction de représentation parmi d'autres mais comme un **véritable engagement** (réunions relativement nombreuses, positionnées tôt le matin pour une meilleure efficacité…). On attend des administrateurs qu'ils soient de bons ambassadeurs, qu'ils soient des donateurs et qu'ils s'impliquent dans un des groupes de travail.

- Un **processus d'intégration des nouveaux membres du Conseil d'Administration** a été conçu : livret remis à tous les nouveaux membres, demi-journée d'intégration (explications sur le fonctionnement de la fondation) et système de parrainage de tout nouveau membre par un « ancien » membre.

- Un processus de **mesure de la performance** des administrateurs et de la directrice générale (questionnaire une fois par an) a été mis en place dans l'optique de définir des éléments d'amélioration.

- La **convivialité** est intégrée à part entière comme mode de cohésion et d'implication des différents acteurs de la fondation. Ainsi, plusieurs moments de convivialités sont intégrés chaque année en complément des rendez-vous réguliers de travail (réunions, groupes de travail…).

- **Clés de réussite**

En résumé, les expériences étrangères nous apportent des « leçons » sur les conditions de réussite des fondations communautaires :

Création d'une fondation communautaire

1/ Existence de financeurs de départ (fortunes familiales, institutions, entreprises…)

2/ Importance d'avoir un ou plusieurs leaders rassembleurs, portant la démarche et capables de mobiliser des réseaux dès le départ

3/ Zone d'action de la fondation communautaire : existence de liens et d'échanges, existence d'un sentiment de proximité et de partage de réalités communes

4/ Positionnement nécessairement complémentaire par rapport aux autres acteurs locaux (structures politiques, associations, institutions, entreprises…)

5/ Importance de la notion de crédibilité vis-à-vis des donateurs

Fonctionnement d'une fondation communautaire

6/ Rôle de rassembleur, de fédérateur et d' « impulseur » de la fondation (« *leadership* »)

7/ Importance pour la fondation de s'inscrire dans le long terme

8/ Question cruciale de la gouvernance de la fondation (composition du conseil d'administration…) : nécessité d'avoir des mécanismes de gouvernance favorisant un engagement important et personnel des administrateurs

9/ Capacité à se rapprocher des réseaux de professionnels prescripteurs auprès des éventuels donateurs (experts comptables, notaires, avocats…)

10/ Capacité à trouver et fidéliser des donateurs

11/ Connaissance précise des besoins de la communauté et capacité à identifier les démarches innovantes

# IV – Vers la création d'un modèle de fondation territoriale en France ?

- **Eléments de contexte historique**

Les conditions et les modalités d'émergence et de développement des fondations communautaires dans un pays dépendent étroitement du contexte local. Deux éléments, en particulier, semblent essentiels : le contexte historique et institutionnel (et notamment le mode de prise en charge du bien public) et la culture de philanthropie de la communauté concernée (habitude de dons).

Il est à noter qu'en Europe, les fondations communautaires ont émergé dans des contextes bien particuliers où les systèmes étaient en crise et où le bien public n'était pas ou plus assuré par les structures publiques (Royaume-Uni dans les années 80 par exemple).

En France, la remise en cause actuelle du système de service public semble ainsi correspondre à une période plus favorable à l'émergence de structures telles que les fondations territoriales.

- **Exemples d'initiatives françaises émergeantes**

La Fondation de Lille

La Fondation de Lille a été créée sous l'impulsion de Pierre MAUROY et grâce au concours financier de 7 banques régionales. Reconnue d'utilité publique en 1997, la fondation a un positionnement centré sur la notion de générosité de la région lilloise. La fondation a une vocation généraliste puisqu'elle intervient dans des domaines très différents (humanitaire, social, culturel, patrimoine…) en soutien d'actions locales mais aussi en cas d'urgence humanitaire à l'étranger[11].

Fondation Mécènes et Loire

La Fondation Mécènes et Loire est une fondation d'entreprise créée en août 2007 sous l'impulsion de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Maine et Loire, en partant de l'attachement des chefs d'entreprises à leur territoire. Elle regroupe aujourd'hui 24 entreprises locales (très petites, petites et moyennes entreprises, le plus souvent familiales). D'un budget annuel de 160 000 euros (800 000 euros sur 5 ans), la fondation fonctionne actuellement sous forme d'appels à projet. Le Conseil d'Administration est composé de

[11] Cf. site Internet www.fondationdelille.org

représentants des fondateurs, de représentants du personnel et de personnalités qualifiées[12].

Ces deux initiatives sont les plus significatives en France en terme de fondation œuvrant au service d'un territoire donné. En revanche, ces deux démarches sont encore extrêmement liées aux fondateurs (monde politique pour la Fondation de Lille, monde des entreprises pour la Fondation Mécène et Loire) et n'ont pas atteint le niveau d'autonomie des fondations communautaires nord-américaines.

Aujourd'hui, tout reste encore à construire en France. Un tel modèle de subventionnement local ne va pas encore de soi (longue tradition de prise en charge du bien public par les instances politiques). Mais le contexte actuel (retrait progressif de l'Etat dans l'exercice de ses missions de service public) semble favorable à l'émergence de telles fondations.

[12] Cf. site Internet www.mecene-et-loire.fr

# ANNEXES

**Annexe 1** – Programme du séminaire à Lille sur les fondations territoriales

**Annexe 2** – Liste des participants au voyage d'étude au Canada

**Annexe 3** – Programme du voyage d'étude au Canada et personnes rencontrées

**Annexe 4** – « Standards nationaux » des fondations communautaires au Canada

**Annexe 5** – « Standards nationaux » des fondations communautaires aux Etats-Unis

**Annexe 6** – Exemple de rapport « Signes Vitaux » : Rapport 2008 de la Fondation du Grand Montréal

# ANNEXE 1
# Programme du séminaire à Lille sur les fondations territoriales

4 et 5 septembre 2008

**Introduction, présentation du paysage et enjeux des fondations territoriales**

- Accueil et introduction du séminaire
- Pierre MAUROY, Président, Fondation de Lille
- Béatrice de DURFORT, Déléguée Générale, Centre Français des Fondations

- Le paysage des Community Foundations en Amérique du Nord
- Danah CRAFT, Vice-Présidente, Council on Foundations (Etats-Unis)

- Fondations territoriales, définition et missions / l'expérience européenne
- Jenny HODGSON, Director, Wings Global Fund for Community Foundations

- Les interactions entre les fondations territoriales et les autres acteurs de la communauté
- Bernardino CASADEI, Project manager, Community Foundation Project, Fondation Cariplo (Italie)

**Les expériences françaises et belges**

- Débat : La Fondation de Lille, première fondation territoriale française ? Quelle est la vision des acteurs territoriaux sur ce modèle émergent ?
- Charles PROY, Secrétaire Général, Fondation de Lille
- Philippe CHENAIE, Directeur, CIC Banque BSD-CIN
- Eric GRIMONPREZ, Président du Conseil d'Orientation et de Surveillance, Caisse d'Epargne Nord France Europe

- Mécène et Loire, Fondation d'entreprise de Maine-et-Loire : des entreprises, un territoire
- Stéphane MARTINEZ, Président, Fondation Mécène et Loire

- Une expérience belge : la West Flanders Community Foundation
- Jan DESPIEGELAERE, Coordinateur, Fondation Communautaire des Flandres-Ouest

- Synthèse
- Yannick BLANC, Consultant

**Ateliers pratiques**

- La fondation territoriale et ses donateurs : une relation de service
- Bernardino CASADEI, Project manager, Community Foundation Project, Fondation Cariplo

- Pratiques et missions d'une fondation abritante
- Dominique LEMAISTRE, Directrice du Mécénat, Fondation de France

- Le fonds de dotation, un nouvel outil juridique
- Lionel DEVIC, Avocat, Cabinet DELSOL

- Exemple de la Fondation de l'Orangerie BNP Paribas
- Nathalie SAUVANET, Directrice générale de la Fondation (Ancienne Vice-Présidente Admical)

# ANNEXE 2
# Liste des participants au voyage d'étude au Canada

**Yannick BLANC,** Conseil en fondation et gouvernance associative, Animus Donandi

**Béatrice de DURFORT,** Déléguée générale, Centre Français des Fondations

**Stéphanie LANSON,** Directrice de développement, Fondation d'entreprise Lyon 1

**Julie LAURENT,** Directrice conseil associée, Panathénées Stratégie Management

**Dominique LEMAISTRE,** Directrice du Mécénat, Fondation de France

**Sixtine de NAUROIS,** Chargée de mission, Centre Français des Fondations

**Charles PROY,** Secrétaire général Fondation de Lille

**Delphine VANDEVOORDE,** Chargée de mission, Fondation de Lille

# ANNEXE 3
# Programme du voyage d'étude au Canada et personnes rencontrées

**Jeudi 6 novembre, Montréal**

- Rencontre avec le Groupe Desjardin (le plus important groupe financier du Canada, engagé récemment dans un partenariat avec le Fondation du Grand Montréal)
    - Jean BRUNELLE, Vice-président du Groupe Desjardin

- Rencontre avec le Ministère de la Culture, de la communication et de la condition féminine du Québec (ayant mis en place un dispositif innovant, reposant sur les fondations communautaires, pour encourager le développement du financement privé de la culture)
    - Yvan GAUTHIER, Président Directeur Général du Conseil des Arts et des Lettres
    - Pierre MILETTE, Conseil des Arts et des Lettres

- Rencontre avec des dirigeants d'une quinzaine de fondations communautaires des Etats-Unis
    - Rencontre animée par Danah CRAFT, Vice-Présidente, Council on Foundations (Etats-Unis)
    - Une quinzaine de dirigeants de différentes fondations communautaires américaines

- Séminaire d'accueil du Congrès des Fondations Communautaires

**Vendredi 7 novembre, Montréal**

Congrès des Fondations Communautaires

- Séance plénière : conférence de John RALSTON SAUL, écrivain et intellectuel canadien, Co-Président de l'Institut pour la Citoyenneté Canadienne
- Atelier sur le programme « Signes Vitaux » (« Vital Signs »)
    - Sara LYONS, Community Foundations of Canada
    - Lucia DELLAGNELLO, Icom Instituto Communitario Grande Florianopolis, Brésil
    - Tracy VAN KALSBEEK, The Kitchener and Waterloo Community Foundation
- Séance plénière : conférence de Akawsi AIDOO, Trust Africa

**Samedi 8 novembre, Montréal**

Congrès des Fondations Communautaires

- Séance plénière : conférence de Sandra HERNANDEZ, PDG, The San Francisco Foundation
- Atelier sur « la philanthropie intergénérationnelle »
    - Denise PARE JULIEN, Business Families Foundation
    - Lucie SAINT GELAIS, Community Foundations of Canada
- Atelier sur le « Rapport 2008 sur les fondations communautaires dans le monde »
    - Marissa CAMACHO, Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS)

**Dimanche 9 novembre, Montréal**

Congrès des Fondations Communautaires

- Séance plénière : conférence de Sheila WATT CLOUTIER, leader mondiale sur les questions du changement climatique et des droits humains, nominée en 2007 pour le Prix Nobel de la Paix
- Atelier sur les partenariats entre secteur public et structures philanthropiques
    - Rahul K.BHARDWAJ, Toronto Community Foundations
    - Tatiana AKABANE VAN EYLL, Institute for the Development of Social Investment, Brésil
- Séance plénière : conclusion

- Rencontre avec la Fondation du Grand Montréal
    - Lucie SAINT GELAIS, Coordinatrice région de Québec, Community Foundations of Canada
    - Gaston BOUCHARD, Expert-conseil, planification des dons
    - Diane BERTRAND, Adjointe à la Présidente et directrice générale
    - Jacques GAGNON
    - Colin BERUBE, Directeur

**Lundi 10 novembre, Québec**

- Rencontre avec la Chambre de Commerce de Québec
    - Gilles MOISAN, membre du conseil d'administration chargé du secteur culturel

- Rencontre avec la Ville de Québec
    - Lauraine MONTREUIL, Conseillère principale, Service de la culture

- Rencontre avec la Fondation du CHU de Québec
    - Denis RHEAUME, Président Directeur Général

- Rencontre avec la Fondation pour l'Orchestre Symphonique du Grand Québec
    - Annick TALBOT, Directrice Générale Adjointe

- Rencontre avec la Fondation Communautaire du Grand Québec
    - Pierre COURSY, Trésorier
    - Nathalie RAE, Directrice générale
    - Fernand PARADIS, Président
    - Robert TANGUY, Vice-Président et Secrétaire, avocat et fiscaliste

  Présence de Patrice LEROY, Consulat de France

**Mardi 11 novembre, Ottawa**

- Rencontres avec la Fondation Communautaire d'Ottawa
    - Joanne VILLEMAIRE, Membre du Conseil d'Administration
    - Scott WELSON, Membre du Conseil d'Administration, Associé d'un cabinet comptable
    - Barbara Mc INNES, Présidente Directrice Générale

- Visite de La Nouvelle Scène, théâtre francophone (bénéficiaire du soutien de la Fondation Communautaire d'Ottawa)
    - Richard LEBEL

**Mercredi 12 novembre, Ottawa**

- Rencontre avec la Fondation Communautaire d'Ottawa
    - Anita JAMES, Directrice des initiatives communautaires
    - Catherine DUBOIS, Directrice des subventions et initiatives communautaires

# ANNEXE 4
# « Standards nationaux » des fondations communautaires au Canada

Les fondations communautaires qui répondent aux conditions suivantes sont admissibles à l'adhésion aux Fondations communautaires du Canada.

Une fondation communautaire est un organisme philanthropique dont la mission est d'établir des fonds de dotation destinés à répondre aux besoins à long terme et à court terme de la collectivité.

- être officiellement **enregistré comme organisme de bienfaisance** et être reconnu comme fondation publique exonérée d'impôt auprès de l'Agence du revenu du Canada. Son numéro d'enregistrement reflète son statut d'organisme de bienfaisance

- être **indépendant et autonome** (ne relever ni directement ni indirectement du gouvernement, d'une entreprise, d'une association, d'un particulier, de parents, ou d'un groupe religieux, culturel ou ethnique). Il doit être dirigé par un groupe de bénévoles, habituellement nommés individuellement et qui ont pour mandat de représenter de façon responsable la collectivité qu'ils desservent

- avoir un programme de subventions suffisamment large pour assurer le **financement de nombreux organismes dans un grand éventail de champs d'intérêt** et de segments de la population. Les bénéficiaires doivent être des « donataires reconnus » selon la définition de la Loi de l'impôt sur le revenu

- disposer d'une structure qui vise principalement à **accroître ses fonds de dotation** permanents et non permanents qui incluent des fonds sans restriction destinés à soutenir les divers objectifs caritatifs établis par son conseil d'administration et par ses donateurs

- **se présenter comme une « fondation communautaire » sans nécessairement avoir les mots « fondation communautaire » dans sa raison sociale**

- concentrer ses subventions et ses services caritatifs dans une **zone géographique bien définie**

- **gérer et investir de façon prudente et responsable** les fonds caritatifs et tenir des documents comptables complets et exacts

- **surveiller régulièrement ses processus et ses activités internes** afin de toujours répondre aux normes de pratique les plus élevées

# ANNEXE 5
# « Standards nationaux » des fondations communautaires aux Etats-Unis

# ANNEXE 6
# Exemple de rapport « Signes Vitaux » : Rapport 2008 de la Fondation du Grand Montréal