



La philanthropie, de l'individuel au collectif

« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin. »

Proverbe africain

Sommaire

Introduction	3
I. Cercles et réseaux : développer une culture commune	5
A) Le foisonnement des réseaux philanthropiques	5
B) Les réseaux philanthropiques en quête d'un nouveau souffle ?	8
C) Cercles et réseaux : critique d'entrisme et de parisianisme	10
D) Réseaux internationaux : implication relativement faible des Français	10
II. Partenariats et collaborations : rapprochements hautement contrôlés	12
A) Opportunités et risques du collectif	12
B) Quelles causes sont les plus favorables aux dynamiques collaboratives ?	15
C) Personnalisation et enjeux d'image : des freins à la collaboration ?	18
III. La co-construction, stratégie collective totale	20
A) Les concepts « co », effet d'annonce ou tendance de fond ?	20
B) Au cœur de la co-construction : transformer la relation avec les bénéficiaires pour optimiser son impact	23
C) De la co-construction à la venture philanthropy	26
D) Les fondations territoriales, terrain à conquérir pour l'approche collective	26
E) A la pointe de la collaboration : le Network of European Foundations	27
IV. Philanthropie et puissance publique : une relation qui se cherche	29
A) Les freins à la collaboration : méconnaissance, défiance et revendication d'autonomie	29
B) Les clés de la collaboration avec les pouvoirs publics	30
V. Recette de cuisine : les ingrédients d'une stratégie collective réussie	32

Introduction

S'engager dans une action philanthropique est rarement dès l'origine un projet collectif. Que ce soit par la création d'une fondation émanant de particuliers, ou bien dans le cas d'un mécénat d'entreprise, le point de départ est la plupart du temps un acteur unique et autonome, avec ses ressources, sa vision, ses enjeux propres et ses objectifs.

Dans le cas de la philanthropie individuelle ou familiale, la dimension affective ou intime tient souvent une place importante, voire essentielle dans la conception du projet et dans son développement. Du côté des sociétés, c'est la stratégie d'entreprise ou de marque qui constitue souvent un déterminant fort. Ainsi, la dimension collective ne semble pas être d'emblée un axe central de la philanthropie privée.

Or, on constate de plus en plus l'émergence d'approches collectives au sein du secteur philanthropique : réseaux, cercles, partenariats, alliances, coopérations de diverses natures... Les fondations recherchent, de manière ponctuelle ou permanente, à bâtir des stratégies faisant intervenir le collectif. Et bien que certains acteurs se montrent réticents à la collaboration, aucun ne sont dans une situation d'isolement complet ou d'étanchéité totale à la dimension collective.

Ces manifestations du collectif relèvent-elles de choix volontaires et stratégiques ou plutôt de contingences et d'opportunités ? Quels sont les facteurs qui poussent les philanthropes à se tourner vers des options collectives ? Pourquoi et comment, en philanthropie, en vient-on à passer de l'individuel au collectif ?

Bien que le lien social soit souvent mis à mal dans la société française, un certain penchant pour le collectif est certainement dans l'air du temps :

« Les nouvelles techniques de collecte (plateformes numériques notamment) sont un signe de ce que l'individu ne souhaite plus simplement donner, mais il veut désormais aussi s'engager. On sent une forte croissance du sentiment d'appartenance collective. De plus, le terme de « communauté », longtemps teinté d'un arrière-goût communautariste, se répand de plus en plus en France. » Béatrice de Durfort

On peut formuler l'hypothèse selon laquelle l'approche collective est souhaitable en philanthropie, dans la mesure où les acteurs philanthropiques (fonds et fondations) restent aujourd'hui assez peu nombreux en France¹, et leurs moyens sont relativement modestes compte tenu de l'amplitude des besoins dans tous les champs de l'intérêt général². L'approche collective serait le gage d'une ambition stratégique visant l'efficacité. De plus, on peut considérer qu'un certain nombre d'enjeux

¹ Avec 2 200 fondations et à peu près autant de fonds de dotation, la France est, relativement à sa population, le pays européen le moins doté en fondations (*Panorama de la philanthropie en Europe*, Observatoire de la Fondation de France, 2015).

² Les fondations françaises détiennent au total 22 milliards d'euros d'actifs, et en dépensent 7,4 milliards par an. Ce budget représente 2,4% du budget de l'Etat, hors collectivités et Sécurité Sociale (*Les fonds et fondations en France de 2001 à 2014*, Observatoire de la Fondation de France, 2015).

globaux actuels (climat, migrations, terrorisme, etc) rendent la collaboration indispensable, dans la mesure où l'ampleur des problèmes rend dérisoires ou inefficaces les initiatives isolées.

La présente étude s'attache à décrire les différentes formes d'approches collectives que les acteurs philanthropiques peuvent choisir, et à analyser les dynamiques de ces choix : freins et motivations, avantages et inconvénients, facteurs de réussite ou d'échec. Une telle étude ne peut avoir une ambition quantitative. Elle se veut plutôt analytique, afin de cerner les tendances et les déterminants qui caractérisent les choix des acteurs philanthropiques. Les facteurs socio-culturels et psychologiques sont notamment étudiés.

L'étude se donne pour champ d'analyse principal la philanthropie française, mais elle nourrit également son analyse de références européennes ou internationales, essentiellement en tant que les acteurs français peuvent s'y projeter et y bâtir des stratégies collectives. L'étude privilégie l'analyse des fondations individuelles ou familiales, leur rapport au collectif semblant moins naturel que pour les fondations d'entreprise. Pour ces dernières, les défis des approches collectives sont néanmoins aussi étudiés.

L'analyse distingue trois catégories d'acteurs pouvant entrer en relation :

- 1) Les fonds et fondations
- 2) Les bénéficiaires des financements des fonds et fondations
- 3) La puissance publique

Ce sont les relations des fonds et fondations entre eux, et leurs interactions avec les deux autres catégories qui sont étudiées ici. Les autres sphères d'interaction possibles des fondations (le secteur lucratif, le grand public, la sphère académique, les médias...) seront aussi mentionnées au cours de l'analyse.

L'étude est fondée sur deux types de sources :

- Recherches documentaires : recensement et analyse de la composition et du fonctionnement des principaux cercles, réseaux, groupements philanthropiques ; textes et articles traitant du sujet ;
- Entretiens qualitatifs semi-directifs : rencontre avec une vingtaine d'acteurs clés de la philanthropie française (fondateurs, responsables de fondations, têtes de réseaux, conseils et experts en philanthropie, prescripteurs), dont les titres et les fonctions apparaissent à la fin de l'étude.



I. Cercles et réseaux : développer une culture commune

Lorsque l'on s'intéresse aux dynamiques collectives dans un secteur donné, les réseaux tiennent une place importante. Ils rassemblent des acteurs relativement disparates (gros et petits, récents et anciens, modèles et objets variés), selon des logiques de participation libres et très variables.

Dans un contexte professionnel, les réseaux poursuivent plusieurs types d'objectifs :

- Sociabilisation entre les membres (se rencontrer, se parler, se connaître)
- Partage de bonnes pratiques
- Montée en compétences d'un point de vue technique, thématique ou organisationnel
- Représentation du secteur et plaidoyer

Être intégré à des réseaux, selon Cyril Maury, c'est « *se préoccuper de notre environnement pour en faire partie intégrante. Il est primordial de faire partie de réseaux pour connaître d'autres personnes, d'autres opinions et ouvrir notre esprit. Le pouvoir des réseaux est d'apporter aux autres et de recevoir en échange.* »

La notion de réseau recouvre des réalités très différentes : on peut considérer que les réseaux constituent un degré très abouti de collectif, dans la mesure où ils permettent à leurs membres d'avoir une vision d'ensemble de l'environnement dans lequel ils évoluent, de comprendre son fonctionnement et de se positionner au sein de cet environnement. Ils permettent aussi de confronter ses propres perceptions et approches à celles d'autres acteurs.

A l'inverse, on peut soutenir que les réseaux représenteraient plutôt le degré le plus faible du collectif, dans la mesure où ils n'induisent pas nécessairement de synergies réelles ou de coopérations opérationnelles entre leurs membres.

A) Le foisonnement des réseaux philanthropiques

Dans le secteur philanthropique, force est de constater, par une recherche documentaire, que les réseaux se sont beaucoup développés, en nombre et en volume, depuis une quinzaine d'années. Les acteurs philanthropiques les fréquentent, et y trouvent donc leur intérêt.

L'aspect humain est peut-être la motivation première à la fréquentation des réseaux philanthropiques. Le fondateur ressent la nécessité de partager ses préoccupations, ses contraintes et ses difficultés. Ces réseaux seraient un moyen pour les acteurs philanthropiques de ne pas se sentir seuls dans leur démarche, et d'acquérir les compétences et l'expertise nécessaires à son développement.

Les principaux réseaux et cercles du secteur philanthropique

France :

⇒ Les réseaux institutionnels :

- **Centre Français des Fonds et Fondations (CFF)** : a vocation à regrouper tous les fonds de dotation et fondations, afin 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.
 - **Création : 2002 ; 345 membres**
- **Admical** : association reconnue d'utilité publique qui donne aux entreprises et aux entrepreneurs l'envie et les moyens d'affirmer et de concrétiser leur rôle sociétal grâce au mécénat.
 - **Création : 1979 ; Plus de 190 adhérents**
- **IMS Entreprendre pour la cité** : créée par des dirigeants d'entreprise, l'organisation regroupe des entreprises engagées dans des démarches de responsabilité sociétale et de mécénat, et les accompagne dans leurs engagements.
 - **Création : 1986 ; 250 entreprises membres**
- **Institut des Dirigeants d'Associations et Fondations (IDAF)** : regroupe les associations, fondations, et tout OSBL (organisme sans but lucratif), rencontrant des problématiques liées à la gestion de leur structure et souhaitant actualiser et mutualiser leurs connaissances dans une logique d'amélioration de leurs pratiques.
 - **Création : 1985**

⇒ Les cercles affinitaires :

- **Un Esprit de Famille** : regroupe des personnes animant un fonds ou une fondation d'initiative familiale, liées par des valeurs communes et souhaitant agir ensemble pour optimiser leurs propres pratiques, renforcer leurs moyens et compétences, et encourager le développement de la philanthropie privée.
 - **Plus de 40 membres**
- **Cercle du Rond-Point** : cercle affinitaire regroupant des fondations, dédié au partage de bonnes pratiques entre pairs.

⇒ Les syndicats professionnels :

- **Association Française des Fundraisers (AFF)** : association des professionnels de la collecte de fonds et du mécénat, ayant pour but de former et d'informer les fundraisers tout en leur permettant d'accéder à un réseau de professionnels impliqués.
 - **Création : 1991 ; Plus de 700 adhérents**
- **France Générosités** : syndicat professionnel des organismes faisant appel aux générosités. Il défend les intérêts de ses membres et promeut la philanthropie privée en France.
 - **Création : 1998 ; 89 membres**

⇒ Les fondations abritantes :

Regroupant de nombreuses fondations de tailles diverses placées sous leur égide et mobilisant pour

certaines des réseaux d'experts, elles constituent en elles-mêmes des réseaux philanthropiques. La Fondation de France regroupe plus de 800 fondations abritées, soit un tiers des fondations françaises et les deux tiers des fondations abritées. Elle constitue ainsi le premier réseau de philanthropie en France.

⇒ Les cercles thématiques :

De nombreux regroupements thématiques (selon les causes) plus ou moins institutionnalisés voient le jour entre fonds et fondations : Cercle des fondations pour l'éducation ; groupe Fondations et Climat / COP 21... Ces cercles sont souvent le lieu de préfiguration de coopérations opérationnelles.

⇒ Les réseaux territoriaux :

Ils peuvent être la déclinaison de réseaux nationaux à l'échelle régionale (ex. fondations territoriales de la Fondation de France ; groupes régionaux AFF et CFF), ou des cercles fondés à l'échelle territoriale.

Europe et international:

- **European Foundation Center (EFC)** : réseau regroupant les fondations européennes et plateforme de veille sur la philanthropie institutionnelle, centrée sur l'Europe mais qui étudie aussi la philanthropie à l'international.
 - ***Création : 1989 ; Plus de 200 membres.***
- **Network of European Foundation (NEF)** : plateforme opérationnelle visant à développer les collaborations entre des fondations européennes et d'autres acteurs.
 - ***Création : dans les années 1970 ; 12 membres.***
- **Ariadne** : réseau de donateurs mettant en relation les équipes des fondations et donateurs européens œuvrant pour le changement social, la dignité humaine, les droits humains et la justice.
 - ***Création : 2009 ; 300 membres et adhérents***
- **DAFNE (Donors and Foundations Network in Europe)**: réseau de réseaux regroupant donateurs et fondations en Europe, DAFNE suscite l'échange et le partage de connaissance entre ses membres.
 - ***23 organisations membres, représentant 7 500 fondations ou bailleurs philanthropiques***
- **EVPA (European Venture Philanthropy Association)**: réseau regroupant des organisations européennes dans la mouvance de la venture philanthropy ou de l'investissement à impact social.
 - ***Création : 2004 ; 210 membres***
- **EDGE (Engaged Donors for Global Equity)** : regroupement de fondations européennes portant des réflexions sur le changement systémique et la notion de transition.
- **WINGS (Worldwide Initiatives for Grantmaker Support)** : réseau d'associations et d'organisations de soutien à la philanthropie issues de 39 pays. Son objectif est de renforcer et promouvoir le développement de la philanthropie et de l'investissement social.
 - ***Création : 1998 ; 90 organisations membres, représentant plus de 1 500 organisations philanthropiques individuelles.***

B) Les réseaux philanthropiques en quête d'un nouveau souffle ?

Malgré le développement objectif des réseaux, les entretiens que nous avons menés révèlent souvent un discours distancié voire critique vis-à-vis des grands réseaux institutionnels constitués, mais aussi envers les cercles plus restreints.

« Nous ne nous sentons pas légitimes pour participer à ces réseaux, ni au niveau national ni au niveau international. » Jean-Marie Bruneau

Pourquoi ce « je t'aime, moi non plus » ? Comment expliquer ce décalage entre la réalité objective du foisonnement des réseaux et la réserve critique de leurs membres ?

On peut y voir trois raisons :

➤ **Une raison conjoncturelle – la crise des réseaux :**

Les réseaux ont connu une phase de développement importante et rapide depuis une vingtaine d'années, en réponse au vif essor qu'ont connu les fonds et fondations depuis 2000³. Selon Dominique Lemaistre, Directrice du mécénat de la Fondation de France, les réseaux connaîtraient aujourd'hui une phase de questionnement et de redéfinition de leurs objectifs : ils naissent au départ pour rompre l'isolement des acteurs et favoriser leur rapprochement, ils se développent pour porter la reconnaissance d'un secteur, puis leur développement les amène à intégrer de plus en plus de membres aux intérêts variés, et ils risquent de s'étioler ou du moins de voir leur rôle remis en cause.

Néanmoins dans un secteur philanthropique encore relativement jeune, le rôle de lobbying et de porte-parole des réseaux demeure essentiel, et la tâche de créer une culture commune entre des membres très divers constitue un important défi.

« Avant que ça forme une armée romaine, c'est un grand groupe de Gaulois. » Dominique Lemaistre

« Les réseaux travaillent à faire advenir une communauté avec une culture commune, puis l'environnement change, bouge, évolue, et les parties prenantes sont redéployées. Un réseau a des contours mouvants par définition. » Béatrice de Durfort

Entre David et Goliath, il est parfois difficile de faire émerger des intérêts communs à défendre. Les réseaux doivent donc trouver un second souffle, qui pourrait venir d'un renouvellement de leur offre, mais aussi d'une nouvelle dynamique d'implication de leurs membres. Selon Eléonore de Lacharrière, la véritable richesse d'un réseau se trouve dans la réciprocité de l'échange : *« On n'adhère pas à un réseau pour savoir ce qu'il peut nous apporter, mais pour lui apporter quelque chose. »*

³ 45% des fondations actuelles ont été créées depuis 2000, et près de 2000 fonds de dotation ont vu le jour dans cette période (*Les fonds et fondations en France*, Observatoire de la Fondation de France, 2015).

➤ **Une raison pratique – temps long des réseaux vs. immédiateté de la disponibilité des ressources :**

Internet et les outils numériques donnent aujourd’hui un accès immédiat à des ressources et informations importantes. A l’inverse, la fréquentation des réseaux prend du temps, et les bénéfices qu’on en retire sont sur le long terme. Il faut donc avoir les capacités, en temps et en ressources humaines, pour investir ces réseaux, les cultiver et en tirer profit, ce qui n’est pas forcément le cas des acteurs philanthropiques, dont la plupart ont un personnel restreint.

Pour faciliter la mise en réseau des différents acteurs philanthropiques, l’Admical a créé le Répertoire du mécénat, un annuaire pour trouver des mécènes et un guide pour comprendre le mécénat.

➤ **Une raison psychologique – l’a priori négatif sur la dimension sociale des réseaux :**

Ce qui est perçu par les acteurs philanthropiques comme la dimension purement sociale des réseaux (aller à de grands rassemblements, échanger des cartes de visite, discuter à l’occasion d’un cocktail) semblerait être rejetée au nom de considérations inconscientes d’ordre quasi-éthique, selon lesquelles servir l’intérêt général ne serait pas compatible avec le fait de développer et d’entretenir des sociabilités.

« L’aspect social, le plaisir de se retrouver n’est pas suffisant pour se poser des questions et travailler des problématiques » Cyril Maury

Pourtant, toutes les personnes interrogées soulignent l’aspect essentiel des relations interpersonnelles, et l’enjeu de bien se connaître lorsque l’on se projette dans une approche collective. Or ce rôle social des réseaux est indéniable : la plupart d’entre eux indiquent même formellement qu’un de leurs principaux objectifs est d’amener les acteurs du secteur à se connaître et à échanger, pour créer cette fameuse culture commune, favorable au travail collectif.

Compte tenu de la façon dont les acteurs philanthropiques développent effectivement des collaborations ou partenariats, il semble que les jugements exprimés sur les cercles et réseaux soient un peu sévères : souvent en effet, c’est dans ces réseaux qu’ils font connaissance et échangent. Même si la collaboration effective ne naît pas dans l’immédiat, cette première rencontre joue un rôle décisif.

La fréquentation des réseaux implique un processus d’apprentissage, qui peut aboutir à un rapprochement progressif des pratiques et des objectifs communs. A moyen terme, les réseaux créent les bases d’une culture commune, et construisent les conditions pour travailler ensemble. Enfin, c’est dans ces cercles et réseaux que les acteurs philanthropiques peuvent faire évoluer leur vision sur les sujets qu’ils traitent. Cette capacité à s’adapter est elle aussi fondamentale lorsqu’on en vient à une approche collective.

C) Cercles et réseaux : critique d'entrisme et de parisianisme

Lors de nos entretiens, une critique spécifique a été adressée à plusieurs reprises aux réseaux institutionnels, et plus encore aux cercles affinitaires du secteur philanthropique : celui de réunir des « happy few » d'origines socio-économiques homogènes, et d'être trop polarisés sur Paris.

« C'est une structure très élitiste. Un philanthrope non issu de la grande bourgeoisie parisienne aura du mal à y entrer ». Fondateur, fondation familiale

« Pour nous les provinciaux, le regard est parfois condescendant. Il y a un microcosme parisien, et pour y entrer, ce n'est pas si simple. À cela, il faut ajouter la concentration des réunions ou événements en région parisienne, ce qui ne facilite pas les choses. » Cyril Maury

On peut même pointer dans certains propos un reproche de consanguinité :

« Il ne faut pas réaliser un partenariat parce qu'on a fait la même école. L'essentiel n'est pas l'appartenance à un groupe passé, mais bien les projets futurs. » Didier Minot

La critique du parisianisme est pour partie liée à une réalité de fait : 66% des fondations qui existent aujourd'hui en France sont situées en Ile-de-France⁴, situation qui n'est elle-même pas très éloignée de la répartition de la grande richesse (selon le classement du magazine Challenges, environ les deux tiers des plus grandes fortunes de France sont situées dans la région capitale).

Les travers du parisianisme et de l'élitisme ne sont certainement pas l'apanage du secteur de la philanthropie, et sont au moins pour partie les produits persistants de notre France jacobine et de son retard en matière de décentralisation. Néanmoins plusieurs acteurs et réseaux du secteur philanthropique sont conscients de cette tendance regrettable et cherchent à la dépasser, à l'instar des groupes régionaux du Centre Français des Fonds et Fondations (CFF), de l'Admical ou de l'Association Française des Fundraisers (AFF), et des fondations régionales de la Fondation de France.

D) Réseaux internationaux : implication relativement faible des Français

Dans le secteur de la philanthropie, la mise en réseaux s'est également accélérée depuis quinze ans à l'échelle européenne et internationale. Comme au niveau national, les réseaux et cercles sont soit généralistes, soit thématiques. Dans un cas comme dans l'autre, les fondations françaises semblent relativement peu impliquées dans ces réseaux : ceux qui y participent constatent souvent qu'ils sont les seuls représentants de la France.

Une des principales raisons mentionnées par les acteurs interrogés est la barrière de la langue : trois fondateurs de fondations familiales en ont spontanément fait mention.

« Le problème est que je ne parle pas anglais, ce qui est un frein pour participer aux réseaux européens. » Fondateur, fondation familiale

Gerry Salole, Directeur Général du European Foundation Center (EFC), a identifié ce problème qui ne concerne pas que la France : il a récemment développé une campagne consistant à envoyer dans

⁴ Les fonds et fondations en France de 2001 à 2014, Observatoire de la Fondation de France, 2015.

chaque pays européen un représentant de l'EFC parlant la langue locale et pouvant échanger avec les responsables de fondations non-anglophones.

Au-delà de cette démarche volontariste louable, on peut raisonnablement penser que la barrière de la langue est un phénomène générationnel, qui s'estompera dans les années qui viennent.

Les réseaux sont le lieu où se construisent les identités plurielles de chaque acteur, emboîtées à l'image des poupées russes : appartenance à une communauté européenne voire internationale de philanthropes ; acteurs de la sphère de l'économie sociale et solidaire ; membres d'une communauté philanthropique territoriale ; représentants d'un statut juridique ou d'une cause spécifique... Autant d'identités qui peuvent se conjuguer pour faire émerger des collaborations plus ou moins étroites.

Si le comportement des acteurs individuels, plus ou moins enclins à se tourner vers le collectif, est important, les plus grandes des poupées russes – les réseaux eux-mêmes – se doivent sans doute de montrer l'exemple pour encourager cette dynamique collective : « *A quand de grandes Assises du mécénat et de la philanthropie co-organisées par tous les grands réseaux du secteur ?* », lance François Debiesse.

Néanmoins, beaucoup de fonds et fondations disent préférer les rapprochements individuels aux grands-messes rassemblant tout un secteur, et privilégient les cercles ciblés et opérationnels plutôt que les grands réseaux institutionnels.

« Je préfère les rencontres individuelles aux grandes réunions. Je me sens plus à l'aise lors de ces contacts en petit comité » » Fondateur, structure familiale

« Nous avons une approche sélective et ciblée des réseaux. Je veux qu'on y travaille et que cela soit efficace. Au-delà de la dynamique de cercle ou de club, c'est quand on a un objectif précis et commun que le collectif réussit à se canaliser. » Marie-Stéphane Maradeix

C'est précisément les logiques de ces rapprochements individuels entre fonds et fondations que nous allons à présent étudier.

II. Partenariats et collaborations : rapprochements hautement contrôlés

A) Opportunités et risques du collectif

Le premier constat qui s'impose lorsque l'on compare les comportements collectifs des acteurs philanthropiques est leur grande diversité : un certain nombre de fonds et fondations agissent de façon extrêmement indépendante voire isolée, et certains le revendiquent, tandis que d'autres sont beaucoup plus impliqués dans des dynamiques collectives, voire les recherchent par principe.

Dès lors, on peut se demander quelle est la part d'inné et d'acquis dans cette tendance au collectif :

- Est-ce une attitude liée à une mentalité du ou des fondateurs, à leur profil et à leurs expériences passées, ou est-ce plutôt un processus, un apprentissage ? Il s'agit ici d'analyser les éventuels facteurs psychosociaux de prédétermination à l'engagement collectif.
- Du point de vue de l'objet des fondations, y a-t-il des causes qui suscitent généralement plus de dynamiques collectives, qui sont en elles-mêmes plus favorables à la coopération ?
- Ou est-ce une tendance normale pour un secteur qui évolue, qui devient plus mature ?

1. La coopération, entre inné et acquis

Tout d'abord, le paramètre de la collecte de fonds, qui concerne 80% des projets philanthropiques, nécessite d'être analysé. On peut souligner l'étymologie commune entre les termes « collecte » et « collectif » : pour collecter, l'organisation a besoin du collectif. Béatrice de Durfort considère même que « *La collecte est un lieu de réflexion sur l'intérêt général* ».

On observe en matière de collecte un phénomène singulier, pointé par Joseph Le Marchand : malgré leur indépendance financière, certaines fondations s'adonnent à la collecte de fonds. Ce comportement correspondrait à une recherche semi-consciente de légitimation auprès du grand public, qui est bien une démarche faisant appel au collectif. L'enjeu démocratique n'est pas étranger à cette attitude : générer une forte mobilisation dans la collecte démontrerait, par la force du nombre, l'inscription démocratique dans la communauté.

Mais au-delà du recours au collectif très large de la collecte auprès du grand public, comment analyser les ressorts de la coopération entre fondations ?

La plupart des personnes interrogées affichent une opinion très positive sur les dynamiques de mobilisation collective et les logiques de coopération, qu'ils considèrent souvent comme une nécessité. Pour certains, cela est de l'ordre de l'inné. La coopération et le partage sont fortement ancrés dans leur personnalité, dans leur vision :

« Partager fait partie des éléments essentiels de la vie. » Cyril Maury

« J'ai une conviction profonde du lien : tout est interconnecté, agir seul ne sert à rien, nous sommes qu'un maillon de la chaîne et il faut toucher tous les autres. C'est pourquoi nous avons intitulé notre fondation « Ensemble », avec tout le reste des éléments de la vie, avec nos partenaires. » Jacqueline Délia-Brémond

« Nous voulons un collectif inclusif, c'est au cœur de notre mission. Nous cherchons à créer des communautés par exemple dans le monde de l'entreprise. » Firoz Ladak

« La philanthropie, ce n'est pas uniquement un portefeuille, c'est d'abord et avant tout un laboratoire d'idées, et donc forcément du collectif. » Firoz Ladak

Trois facteurs semblent favoriser la prédisposition des acteurs philanthropiques aux dynamiques collectives :

- La culture entrepreneuriale, l'habitude des réseaux entrepreneuriaux (ex. Cyril Maury)
- L'ancrage et la culture internationale de la fondation ou des fondateurs (ex. Fondations Edmond de Rothschild)
- Le fait d'être récent (ex. Fondation Carasso). On observe clairement une génération des « fondations *millennials* », créées depuis le début 2000 qui, tant au plan de la vision et de la philosophie qu'au plan opérationnel, sont plus enclines à rejoindre ou à développer des initiatives collectives, et favorables aux approches ouvertes et inclusives tendant à la co-construction.

Pour d'autres acteurs, la collaboration relève plutôt d'une nécessité d'ordre conjoncturel, qui peut être dictée par un contexte économique de restrictions des ressources dans une période de crise :

« Face à la baisse des ressources liée à la crise des financements de l'Etat, il faut mutualiser les moyens, les énergies, les intelligences. Il faut faire mieux avec moins. » Marianne Eshet

Mis à part quelques fondateurs dont l'intuition originelle du collectif est remarquable, il s'agit plutôt pour la plupart des acteurs d'un cheminement progressif et d'un apprentissage :

« On n'invente pas la stratégie d'une fondation, il est important de toujours faire référence à l'histoire : nous avons appris à découvrir de nouveaux besoins et de nouveaux acteurs, mais toujours en nous appuyant sur des partenaires historiques. » Catherine Ferrant

« Etre embarqué dans des schémas à plusieurs dès le départ ne fonctionne pas. A partir de la première démarche qui est forcément personnelle, il faut une prise de conscience progressive des bénéfices du collectif. C'est en touchant les limites de leur action personnelle que les philanthropes peuvent se tourner vers des stratégies collectives, liées à des préoccupations d'impact. » François Debiesse

Enfin, le choix d'une approche collective peut aussi être lié à des causes spécifiques qui ont émergé récemment avec une ampleur sans précédents et qui, à l'échelle internationale, rendent la collaboration indispensable, comme par exemple la question des migrations.

2. Les opportunités de la coopération

Les principaux bénéfices escomptés d'une stratégie collective ou collaborative sont les suivants :

➤ ***La mutualisation de ressources limitées***

Dans un contexte de crise économique où les ressources publiques se restreignent, et compte tenu des moyens limités des acteurs philanthropiques, la mutualisation de leurs ressources semble largement souhaitable, car elle permet de réaliser des économies d'échelle.

➤ ***L'optimisation de l'impact***

C'est l'un des principaux objectifs recherchés par ceux qui ont recours à des stratégies collectives : renforcer l'impact des actions menées pour le bénéficiaire.

« Toute notre politique, toute notre stratégie et notre réflexion se fait autour du cofinancement. Nous souhaitons mutualiser notre outil de sélection et de suivi des projets, dans l'objectif de maximiser notre impact. » Jacqueline Délia-Brémond

➤ ***L'intelligence collective***

Il s'agit là d'un bénéfice non mesurable, mais hautement valorisé par ceux qui s'engagent dans des stratégies collaboratives.

« Tous les gens qui commencent à travailler en partenariat disent qu'ils apprennent énormément. » Peggy Sailler

➤ ***Résilience / meilleure acceptabilité des projets portés collectivement***

Les acteurs philanthropiques ont eux-mêmes besoin de crédibilité et de légitimité. Selon les propos de ces acteurs eux-mêmes, il apparaît que les projets soutenus par plusieurs structures sont renforcés de ce point de vue-là.

« Le Graal du philanthrope individuel : réussir à associer d'autres philanthropes à son projet, car c'est une manière de légitimer sa propre approche. De l'extérieur, c'est aussi un très bon indicateur. » Joseph Le Marchand

3. Les risques de la coopération

Pourquoi, alors, tous ces bénéfices potentiels n'amènent-ils pas tous les acteurs du secteur philanthropique à développer collaborations et partenariats ? Ces stratégies collectives sont porteuses de risques et de difficultés qu'il faut réussir à surmonter.

➤ ***Le déséquilibre entre les partenaires***

Pour qu'un partenariat fonctionne bien, il doit être équilibré. S'il n'est pas impossible que des gros et des petits s'allient en bonne intelligence, un déséquilibre peut être préjudiciable à la qualité des relations.

« Nous sommes une grosse fondation et nous ne sommes pas faciles à traiter comme partenaire pour les autres. La coopération est plus facile lorsque le partenaire est à la même échelle. »
Olivier Brault

➤ **Les partenariats de façade, source de déception**

« Il y a un risque de banalisation du collectif par des « partenariats de façade » : on s'engage dans un partenariat en saisissant une opportunité, et on réalise a posteriori qu'on n'a pas la même vision, ce qui compromet les objectifs. Il faut réfléchir aux buts et conséquences d'un partenariat car lorsqu'on s'engage avec quelqu'un, il est difficile de revenir en arrière. » Didier Minot

➤ **La dimension chronophage**

« Il est rare que l'on puisse faire plus ou mieux sans partenariat, mais le collectif signifie un ralentissement des décisions. Le choix de la collaboration implique parfois un trade off d'efficacité. » Luc Tayart de Borms

Dans les faits, ce nécessaire arbitrage dû à la dimension chronophage de la coopération induit des choix ciblés : les acteurs philanthropiques privilégient des coopérations peu nombreuses mais approfondies et durables.

B) Quelles causes sont les plus favorables aux dynamiques collaboratives ?

Au-delà des facteurs socio-psychologiques d'ordre individuel, il apparaît que certains domaines d'intervention des acteurs philanthropiques sont structurellement plus propices que d'autres aux dynamiques collectives. Outre les raisons culturelles, l'implication de la puissance publique dans chacun de ces domaines est souvent déterminante. De plus, l'ampleur et la complexité des enjeux jouent parfois en faveur du collectif, notamment pour les causes internationales.

On peut distinguer trois catégories de causes, plus ou moins favorables aux dynamiques collectives :

1) Les causes les plus appétentes au collectif :

- **L'environnement :**

Cette cause relativement récente dans le spectre des thématiques qui mobilisent la philanthropie, semble induire de façon assez systématique des dynamiques collectives. Le groupe des fondations COP 21 en est une des manifestations.

« L'effet COP 21 a été très fort, de belles choses se sont produites car il y avait une grande convergence d'intérêts, les moyens étaient là, et les gens avaient envie de travailler ensemble et ont mis leurs egos de côté. » Marie-Stéphane Maradeix

A titre d'exemple, la Fondation Monde Solidaire a participé à la construction du Répertoire de l'écologie dans les territoires, élaborant une méthode répliquable et où les collectivités ont un rôle majeur de relais.

- **L'alimentation durable :**

« *C'est un secteur très professionnalisé, ce qui induit des collaborations.* » Marie-Stéphane Maradeix

La Fondation Carasso, dont l'un des champs d'action est l'alimentation durable, fait partie de la Global Alliance for the Future of Food, une coalition de fondations qui s'engagent à réunir leurs ressources pour un changement du système alimentaire et de l'agriculture afin de trouver des solutions plus soutenables, sûres, et équitables. Elle est également partie prenante de l'EFSA (European Food Safety Authority), l'agence européenne indépendante qui émet des avis et des conseils scientifiques qui informent les politiques et législations européennes en matière de chaîne alimentaire.

Autre exemple de dynamique collective dans ce domaine : l'Initiative 4 pour 1000, lancée par la France, consiste à fédérer tous les acteurs volontaires des secteurs public et privé (États, collectivités, entreprises, organisations professionnelles, ONG, fondations, établissements de recherche...) dans le cadre du Plan d'action Lima-Paris. En s'appuyant sur une documentation scientifique solide, l'ambition de l'initiative est d'inciter les acteurs à s'engager dans une transition vers une agriculture responsable.

- **La solidarité internationale :**

Comme l'environnement, la solidarité internationale est une cause qui mobilise une proportion relativement faible des fondations françaises⁵, mais celles qui s'y engagent semblent plus enclines que la moyenne à développer des stratégies d'intervention collectives.

« *On international issues, the collective process is more natural* » Gerry Salole

« *Depuis dix ans, on observe une vraie volonté d'agir en « bottom up » dans le développement international.* » Peggy Saïller

Deux exemples :

- Le CFSI (Comité Français de Solidarité Internationale) regroupe 20 organisations agissant pour la solidarité internationale et s'unissant pour affronter ensemble et avec leurs partenaires des pays du Sud les enjeux du futur.
- La plateforme ERFIP (Empowering Families for Innovative Philanthropy), animée par les Fondations Edmond de Rothschild, relie les philanthropes et les praticiens de pays en développement pour partager expériences, modèles et enjeux.

⁵ Seulement 4% des fondations et à peine plus d'1% du total de leurs dépenses, selon le *Panorama des fonds et fondations en France de 2001 à 2014*, Observatoire de la Fondation de France.

2) Le collectif, pourquoi pas ?

- L'éducation :

« L'éducation a besoin de différentes formes d'alliances : fondations, universités, associations... C'est possible, et c'est en train de s'élaborer. » Olivier Brault

Un exemple significatif de coopération entre fondations et pouvoirs publics dans le champ de l'éducation est la Fondation Egalité des chances, qui rassemble le ministère de l'Education nationale et sept entreprises mécènes.

L'Alliance pour l'éducation est un programme collectif pour soutenir les collégiens en difficulté scolaire. Initié par 7 fondations, il en rassemble aujourd'hui 12, qui collaborent avec 7 associations. L'Alliance a une approche globale, avec un comité scientifique composé d'experts. 120 collégiens par an sont pris en charge par son biais, de la 5^{ème} à la 3^{ème}.

Le Cercle des fondations pour l'éducation, initié par le CFF, a pour mission d'aider à la connaissance du monde éducatif, d'en favoriser le développement et d'en représenter les intérêts communs au bénéfice de l'intérêt général. Le Cercle de l'éducation n'est pas en lui-même un financeur, mais est devenu un interlocuteur dans la durée du ministère de l'Education nationale (direction générale de l'enseignement scolaire).

Dernier exemple de dynamique collective dans le champ de l'éducation : la Fondation de France s'est récemment associée aux Fondations Edmond de Rothschild pour co-diriger et co-financer l'Ecole de la Philanthropie. Ce programme inédit, qui associe notamment le Ministère de l'Education Nationale, la Ville de Paris, le Service Civique et plusieurs partenaires opérationnels dont la Ligue de l'enseignement, a pour objectif de sensibiliser les enfants de 8 à 11 ans aux différentes thématiques et modalités de l'engagement philanthropique, via diverses activités dans le cadre scolaire, périscolaire et extrascolaire.

- Le champ social :

Selon plusieurs acteurs interrogés, le champ social est globalement caractérisé par une culture de l'action collective. Les projets rassemblant plusieurs fondations restent tout de même dépendants des initiatives individuelles.

- Le monde carcéral :

« En ce qui concerne l'éducation et les prisons, on ne peut que travailler avec la sphère publique. » Virginie Seghers

Dans ce domaine très largement géré par la puissance publique, la dimension collective est liée à la capacité des acteurs philanthropiques à collaborer avec l'Etat. Si plusieurs exemples existent, cette collaboration n'est pas évidente, et certains acteurs interrogés intervenant dans ce domaine ont exprimé des frustrations à cet égard. La question de la taille joue : plus une fondation est importante, plus elle sera reconnue comme un interlocuteur et partenaire légitime par la puissance publique.

3) Les causes les plus réfractaires au collectif

- La culture :

Au dire de plusieurs personnes interviewés, il semblerait qu'il y ait dans le secteur culturel une certaine tendance au « chacun chez soi », à l'abri de son histoire ou de sa marque.

En comparaison avec d'autres domaines, les mentalités y sont généralement plus réticentes aux rapprochements public-privé, et les projets relativement cloisonnés. Certains projets de cofinancement ont malgré tout lieu, à l'instar du partenariat entre la Fondation SNCF et des Fondations Edmond de Rothschild pour le programme « Premier Acte », avec le Théâtre de la Colline. Ce projet promeut une plus grande diversité sur les scènes contemporaines, en s'adressant à des apprentis acteurs ayant fait l'expérience de la discrimination.

- Recherche et sciences :

Ce domaine semble culturellement moins perméable que les autres aux logiques collaboratives :

« On constate une logique de chapelles, et un cloisonnement induit par la forte spécialisation. Il est difficile de faire travailler des chercheurs ensemble. » Firoz Ladak

Le programme de la Fondation Bettencourt-Schueller avec l'Inserm, visant à favoriser l'innovation dans le cadre d'un double cursus de formation médecine et science, parvient cependant à dépasser ce cloisonnement en liant la puissance publique et les universités, les médecins et les fondations privées.

C) Personnalisation et enjeux d'image : des freins à la collaboration ?

La revendication d'autonomie des fondations, fondée sur leur indépendance financière, est un frein intrinsèque au collectif :

« Dans leur ADN traditionnel, les fondations sont auto-suffisantes. Elles sont moins enclines à la coopération que les associations. » Jean-Marie Destrée

De plus, la philanthropie procède la plupart du temps d'un projet individuel, personnel voire intime. En comparaison de l'univers professionnel où l'individu doit se conformer à des cadres et à des codes préétablis, c'est un domaine dans lequel les philanthropes peuvent déployer leur individualité dans un projet qui leur tient à cœur.

« Chacun a des idées très arrêtées sur ce qu'il veut soutenir, sur son domaine privé. » François Rebeyrol

La personnalisation des projets philanthropiques peut constituer une entrave aux dynamiques collectives :

« Les fondateurs sont bornés par ce qu'ils ont dans la tête. Personne ne veut être obligé de rentrer dans un modèle qui ne lui est pas propre. » François Rebeyrol

« Tous les philanthropes se disent favorables aux collaborations, mutualisations, mais dans la pratique, ils préfèrent tous la fusion par absorption : « Ralliez-vous à ma bannière et nous serons tous gagnants ! » » Joseph Le Marchand

En outre, le besoin de reconnaissance de l'engagement du mécène – qu'il s'agisse d'un particulier ou d'une entreprise - entraîne souvent des enjeux d'image, dont le poids parfois prégnant peut mettre en péril une dynamique collective.

« Les enjeux d'ego sont de moins en moins perceptibles, mais c'est clair que c'est la meilleure façon de faire échouer une collaboration. On ne joue pas la carte du groupe, et au lieu de se mettre face au problème, on ne dit rien, et peu à peu les autres se désintéressent et le partenariat échoue. C'est peu visible, mais c'est la meilleure façon de mener une collaboration à la faillite. » Peggy Saïller

Mais il semble vain de chercher à annihiler les exigences légitimes de visibilité ou de reconnaissance, qui peuvent même au contraire avoir une dimension positive, notamment du point de vue de l'effet d'entraînement ou de la force de l'exemple, cités par plusieurs de nos interlocuteurs :

« En matière d'image, il faut être réaliste et tenir compte des attentes légitimes des fondateurs et de leur engagement personnel. » Olivier Brault

« Un minimum de communication est nécessaire pour l'entreprise, pour valoriser ses actions, pour les salariés qui en retirent une fierté, mais aussi pour donner l'exemple et inspirer d'autres potentiels mécènes ou philanthropes. » Marianne Eshet

« Au début, nous pensions « Pour vivre heureux, vivons cachés. » Puis nous nous sommes rendu compte que cela ne correspondait ni à notre caractère, ni à notre vision. Aujourd'hui on veut être visibles pour mieux démultiplier notre impact, mais en préservant raison et humilité. » Cyril Maury

Dans la majorité des cas, la personnalisation et les enjeux d'image sont tout de même perçus comme des entraves aux dynamiques collectives. A quel prix, alors, un mécène est-il prêt à s'effacer pour une cause ? Selon Marianne Eshet, cela peut dépendre de la cause : *« S'il s'agit d'une cause majeure, on acceptera que la visibilité de la fondation soit minimisée pour agir plus efficacement. »*

C'est aussi certainement un calcul coûts-bénéfices entre les différentes opérations dans lesquelles la visibilité est plus ou moins importante. En tout état de cause, il reste encore du chemin à parcourir pour que les acteurs philanthropiques s'approprient la remarque de l'ancien Président des Etats-Unis Harry Truman : *« It's amazing how much you can achieve when you don't care who gets the credit. »*

III. La co-construction, stratégie collective totale

A) Les concepts « co », effet d'annonce ou tendance de fond ?

Les concepts décrivant des approches collectives d'ordre stratégique se multiplient actuellement chez les acteurs philanthropiques. Si leur utilisation est parfois galvaudée ou abusive, il s'agit malgré tout d'une tendance de fond qui révèle une évolution profonde des mentalités et des approches. Afin de décrypter les logiques de ces stratégies innovantes, quelques précisions lexicales sont utiles pour identifier les différentes pratiques.

<u>Glossaire des concepts « co »</u>	
Co-instruction :	Réalisation partiellement ou totalement mutualisée de l'instruction des dossiers de demande de subventions. ⇒ Fondations Araok et Bettencourt-Schueller pour Blanc Mesnil ⇒ Plateforme de la Guilde européenne du Raid ⇒ Fondations Agir sa vie / JM Bruneau / F. Lemarchand
Co-financement :	Stratégie commune de bailleurs qui se rapprochent pour financer un projet ensemble. Le co-financement peut être synchrone, ou diachrone (financement relais). ⇒ Fondation Ensemble et Oak Foundation : cofinancement sur les écosystèmes marins. ⇒ Fondations Un Monde par Tous et Monde Solidaire : cofinancement du magazine Bastamag. ⇒ Fonds du 11 janvier : 10 fondations soutenant des initiatives de la société civile, dans le cadre de la laïcité, en faveur de la citoyenneté et du respect de l'autre, du dialogue interculturel, de la connaissance du fait religieux, de la cohésion et du vivre ensemble.
Co-création :	Stratégie consistant à bâtir des projets philanthropiques dans leur globalité avec une pluralité d'acteurs (bailleurs privés et publics, bénéficiaires). ⇒ InPACT : fonds de dotation œuvrant à la reconnaissance de la culture comme un facteur de cohésion sociale, d'égalité des chances et d'épanouissement personnel. 12 entreprises et des philanthropes individuels s'y sont regroupés. ⇒ Fondations SNCF et Rothschild : Premier Acte, La Colline ⇒ Alliance pour l'éducation

Co-construction : Stratégie dans laquelle le bailleur associe étroitement les bénéficiaires dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des projets ou programmes financés.

Co-évaluation :

- Mutualisation et externalisation de l'évaluation de projets / programmes financés par plusieurs structures
- Méthode d'évaluation partiellement externalisée, appliquée à plusieurs projets en même temps et faisant intervenir les points de vue des bénéficiaires. ⇒ Pratiquée par la Fondation Carasso pour des projets culturels (séminaires inter-projets et accompagnement individuel).

Entre effet d'annonce, concepts de communication et réelle stratégie collective, une différence peut être pointée : s'il s'agit d'un constat circonstanciel a posteriori, on ne peut pas parler de stratégie collective. La spécificité des stratégies de co-construction réside dans leur dimension proactive.

« Jusque-là, les co-financements que nous avons réalisés n'étaient pas prémédités, mais plutôt circonstanciels. J'aimerais beaucoup être plus proactif sur le co-financement. » Cyril Maury

« Une véritable co-construction est basée sur une démarche proactive : il ne faut pas attendre qu'un projet collectif nous tombe du ciel, il faut le chercher et le trouver. » Marianne Eshet

Dans le cas des fondations abritées, plusieurs démarches collectives peuvent être proposées et facilitées directement par la fondation abritante, sur le principe de la mutualisation des compétences et des moyens.

« Pour trouver des partenaires, on s'est formatés dès le départ à la méthode programme de la Fondation de France, on a « pris le moule » en quelque sorte, et nous en sommes très satisfaits. » Jean-Marie Bruneau

➤ **La coopération en amont : enjeux et limites de la co-instruction**

L'engagement philanthropique pourrait être représenté schématiquement comme l'ascension d'une montagne. A chaque étape, l'alpiniste-philanthrope peut choisir d'avancer seul, ou à plusieurs, en cordée.

La co-instruction de projets intervient en amont du financement, en réponse au souhait des philanthropes de faire des économies d'échelles sur les moyens et le temps alloués à l'instruction de

projets, mais aussi d'offrir cette même optimisation des ressources aux bénéficiaires, souvent submergés par le remplissage des dossiers en réponse aux appels à projets.

Au dire des interviewés, l'élaboration d'un dossier unique de demande de subventions est un projet récurrent dans le secteur philanthropique, mais jamais pleinement réalisé encore. Le cercle *Un Esprit de Famille* et le Cercle des fondations familiales du CFF ont fait une analyse des différents modèles, mais ont conclu qu'il n'y avait pas un seul modèle possible envisageable, et ont simplement dégagé un ensemble de bonnes pratiques.

La Guilde européenne du Raid a récemment élaboré une plateforme de co-instruction en ligne, qui serait un service payant fourni aux acteurs philanthropiques. Ce modèle, qui ne regroupe aujourd'hui que deux fondations, sera intéressant à suivre.

Cette pratique vertueuse dans sa philosophie et dans ses objectifs d'optimisation des moyens présente tout de même des limites :

« Un des obstacles à la co-instruction est la peur du free rider, de l'opportuniste qui profite de façon unilatérale du partage d'expertise sur un modèle open source. » Joseph Le Marchand

➤ **En aval : le cas spécifique du financement relais :**

Face à l'enjeu de personnalisation et d'image des fondations, celles-ci peuvent choisir l'engagement collectif diachrone : c'est le financement relais. Les bailleurs privés recherchent souvent une stratégie de sortie et encouragent les bénéficiaires à trouver d'autres sources de financements. Le passage de témoin à une autre fondation peut être une option gagnant-gagnant : le bénéficiaire voit la continuité de son financement assurée, tout en bénéficiant du regard et de l'appréciation d'un autre bailleur. Le nouveau mécène, lui, bénéficie de l'expérience du précédent, mais peut s'approprier pleinement le projet sans être « gêné » dans sa communication par la présence d'un autre philanthrope. La Fondation SNCF a par exemple expérimenté ce schéma en prenant le relais de la Fondation Daniel et Nina Carasso pour le financement du projet de La Fabrique Opéra.

Cette pratique justifiée par l'optimisation des moyens et la capitalisation sur l'expertise comporte néanmoins un danger de suivisme et de perpétuation des schémas établis :

« Pour moi, ce n'est pas une approche collective, c'est une somme d'individualités qui se reconnaissent toutes dans un même projet, parce qu'il est dans l'air du temps, bien marketé, communiqué, recommandé. Cette focalisation peut exclure de bons projets, alors que d'autres sont financés de manière disproportionnée par rapport aux besoins. » Joseph Le Marchand

B) Au cœur de la co-construction : transformer la relation avec les bénéficiaires pour optimiser son impact

➤ Pourquoi ?

La co-construction procède d'une nouvelle conception de l'action philanthropique : le philanthrope et sa fondation ne considèrent plus qu'ils sont dans une relation hiérarchique unilatérale avec leurs bénéficiaires, auxquels ils attribuent des financements selon leur seule volonté et d'après leurs propres critères de choix. Car cette relation verticale comporte des risques :

« Avec les bénéficiaires, attention aux commandes verticales et à la relation de subordination qui comporte un risque de dispersion et de spécialisation du bénéficiaire, qui devient simple exécutant. » Firoz Ladak

« Notre idée de départ était de soutenir des groupes de personnes luttant pour améliorer leur situation, mais en les impliquant dans la construction d'alternatives au système dominant ; nous ne voulions pas d'assistanat. » Fondateur, fondation familiale

A l'inverse, les mécènes considèrent que, dans l'objectif d'optimiser leur propre impact, ils ont tout intérêt à entrer dans un dialogue de fond avec les structures qu'ils financeront, afin d'appréhender leurs enjeux et leurs besoins et d'y répondre au mieux. C'est ainsi que certains philanthropes conçoivent les relations avec leurs bénéficiaires comme un véritable partenariat.

« C'est un partenariat organique. Nous sommes très proches des organismes que nous aidons. Nos réflexions sont conjointes. Ce sont des partenariats de discussion et de contenu plutôt que des discussions financières. » Didier Minot

L'avantage que les philanthropes trouvent à la co-construction est une nouvelle dynamique de travail avec les organisations financées, qui peut notamment produire de nouvelles synergies entre les bénéficiaires eux-mêmes.

« Grâce à la co-construction, ils ont su briser eux-mêmes les barrières. » Marie-Stéphane Maradeix

« Les organisations que nous soutenons sont plus compétentes que nous dans les domaines où elles interviennent. Notre intervention consiste à choisir celles que nous allons soutenir sans intervenir dans leurs choix. Nous avons plutôt un rôle de mise en contact entre celles qui pourraient s'enrichir par leurs échanges et leurs collaborations. Par exemple, nous avons organisé une réunion qui réunissait 25 associations agissant dans les domaines de l'agriculture paysanne, de la défense de la biodiversité cultivée et de la souveraineté alimentaire. Les participants étaient ravis, ça leur a sorti le nez du guidon ! Plus que simple financeur, nous voulons jouer ce rôle de mise en contact pour augmenter les synergies entre les bénéficiaires. Nous organisons également des formations pour les associations, sur la conception, le financement, le suivi et l'évaluation de leurs projets. Ce n'est pas la technique que nous soutenons, mais la vision d'un monde différent, et le rôle des synergies est alors essentiel. » Fondateur, fondation familiale

« Depuis 10 ans, on constate une réelle volonté, surtout au niveau du développement international, de faire du bottom-up. La co-construction avec les bénéficiaires, les partenaires locaux, et la société civile est essentielle. Le vieux modèle d'un acteur externe qui impose ses choix n'est plus d'actualité, et c'est tant mieux. » Peggy Saïller

➤ **Comment ?**

Pour entrer dans cette logique de co-construction, le premier prérequis pour le mécène est de savoir ce qu'il peut ou ne peut pas entreprendre, pour éviter les déconvenues, et de créer les conditions d'un dialogue sincère avec ses bénéficiaires, afin d'être prêt à recevoir de leur part d'éventuelles critiques et à envisager une révision de son mode d'intervention.

« Pour bien co-construire, il faut d'abord bien se connaître soi-même ». Marie-Stéphane Maradeix

Certains philanthropes envisagent même une réévaluation complète des relations entre financeur et bénéficiaires.

« Il faut être bienveillant, dans une attitude aimante, exigeante et d'écoute active, et ne pas se positionner comme un centre de pouvoir parce qu'on détient le capital. En réalité nous n'avons aucun pouvoir. Je ne me sens pas détenteur du fonds, mais dépositaire. » Cyril Maury

L'acteur philanthropique peut alors devenir l'artisan de rapprochements et de synergies nouvelles, ce qui augmente d'autant son rôle qui n'est plus cantonné au simple financement.

« Nous faisons parfois des « mariages » de projets. Cela nous arrive en effet d'être l'initiateur de rencontres et d'encourager les porteurs de projets à s'allier. C'est un rôle que nous aimons avoir. » Marie-Stéphane Maradeix

On aperçoit ici un rôle spécifique du bailleur de fonds qui, en apportant de l'argent, peut poser des conditions au financement qui auront en elles-mêmes des effets sur la structure des relations entre les bénéficiaires.

La Fondation SNCF a lancé une plateforme de cofinancement, servant uniquement à financer des projets communs à plusieurs associations. Pour cela, elle a collaboré avec le Réseau National des maisons d'associations, qui est un réseau de référence dans le monde associatif.

« Nous avons voulu créer un appel à projets spécifique pour financer des projets communs à plusieurs associations. Ce programme, « Faire ensemble avec nos différences », mêle différentes populations, générations et cultures. En 3 ans, 271 projets ont été co-portés par 700 associations ! » Marianne Eshet

C'est aussi une démarche de co-construction qui préside au programme « Nouveaux Commanditaires » développé par la Fondation de France : il propose d'inverser la logique traditionnelle de la politique d'offre culturelle pour démocratiser l'accès à la culture, et en particulier à la commande artistique. Cette démarche crée une nouvelle collaboration entre artistes, citoyens et institutions culturelles. Il concentre toute son attention sur le soutien à une communauté locale qui, hors des cadres hiérarchiques ou institutionnels traditionnels, sera amenée à formuler une demande d'œuvre artistique répondant à un besoin spécifique du territoire ou de la communauté. Avec l'aide

d'un médiateur, le groupe va affiner sa commande et la porter auprès d'un artiste qui réalisera l'œuvre. Depuis le début des années 1990, près de 460 œuvres ont été ainsi installées dans l'espace public.

La dimension sociale et l'apprentissage du « faire ensemble » au niveau d'une communauté sont donc au cœur de la démarche, qui donne au bailleur privé un rôle d'une nouvelle nature.

➤ **La co-construction : quelles limites ?**

Certains acteurs pointent tout de même les limites de cette nouvelle conception très ouverte et parfois intrusive de la philanthropie. C'est d'abord l'illusion du partenariat, puisque la relation est déséquilibrée car il y a de l'argent au milieu. Catherine Ferrant parle même de « mensonge vital » : les bénéficiaires, conscients que ce type de relation est beaucoup plus valorisant et gratifiant pour les bailleurs, entretiendraient ces derniers dans la semi-illusion d'un dialogue d'égal à égal, en fait artificiel. Mais le mensonge ne trompe personne, et les uns et les autres y trouvent leur intérêt.

Certains acteurs interrogés considèrent que pour éviter les désillusions, chacun (mécène et bénéficiaire) doit rester dans son rôle :

« Les fondations doivent aussi in fine garder leurs distances et savoir dire non. On tient les cordons de la bourse, nos bénéficiaires/partenaires ne sont pas nos amis. » Firoz Ladak

Plus fondamentalement, la question du rôle des philanthropes quant à la construction des communautés peut légitimement être posée :

« Le rôle du philanthrope est-il d'être intrusif pour organiser des communautés ? A-t-il un rôle de chef d'orchestre ? » Firoz Ladak

➤ **La co-construction ciblée - le soutien aux têtes de réseaux :**

Dans un souci d'optimisation des ressources, de plus en plus de fondations font le choix de concentrer leur soutien sur les têtes de réseaux du secteur associatif, dans leur domaine d'intervention.

« Les seules démarches collectives que nous avons, c'est avec les têtes de réseaux. Ce sont elles qui sont en contact avec le terrain, qui en ont l'expertise, la connaissance. Le partenariat avec les bénéficiaires, adhérents de ces têtes de réseaux, n'est donc jamais direct, mais à travers ces intermédiaires. Ce sont les têtes de réseaux qui, via leurs propres collaborations, nous apportent la plus-value du collectif. » Jean-Marie Bruneau

« Un axe stratégique de notre relation aux bénéficiaires est le soutien aux têtes de réseaux, qui ont du mal à se financer et sont des relais indispensables pour le développement des structures de chaque cause. » Jean-Marie Destrée

Ce soutien peut aller assez loin, au-delà des simples financements, et impliquer aussi des prêts sans intérêts, l'ouverture des carnets d'adresses et la mise en relation avec d'autres financeurs potentiels, voire la participation temporaire à la gouvernance.

La concentration du soutien sur les têtes de réseaux permet une meilleure coordination des fondations et une assurance pour les têtes de réseaux d'être soutenues de manière optimale. En revanche, cette concentration écarte les petites associations, qui peuvent être porteuses d'originalité ou d'innovation. On retrouve ici le risque de perpétuation des schémas établis.

C) De la co-construction à la venture philanthropy

Le modèle de la co-construction se rapproche par de nombreux aspects de celui de la venture philanthropy : dans cette approche inspirée du capital risque, le financeur choisit des bénéficiaires en nombre limité, et développe une relation très étroite avec eux. Il étudie attentivement leurs besoins et leurs performances en réalisant l'équivalent de *due diligences*.

« Désormais le philanthrope s'autorise à donner un avis sur les projets. Avant, il ne le donnait que si le bénéficiaire le lui demandait. » Joseph Le Marchand

C'est la confiance, fondée sur la légitimité, qui permet ce type collaboration, décrite de façon très positive par la plupart des philanthropes qui y sont engagés.

« L'exemple de Coup de Pouce est un véritable pacte d'actionnaires entre les différentes fondations qui les soutiennent. Il y a une véritable qualité coopérative du travail. On regarde la vérité en face, on dit et on entend ce qui ne va pas. » Olivier Brault

L'approche venture philanthropy, qui induit la co-conception de programmes, est intéressante car elle place la fondation à la fois comme bailleur et comme acteur social.

« Cela bouleverse la séparation traditionnelle entre fondation opératrice et distributive. »
Joseph Le Marchand

Puisque l'implication des acteurs philanthropiques va parfois jusqu'à une participation à la gouvernance des structures soutenues, la limite de la venture philanthropy est l'autonomie des associations, qu'il est essentiel de préserver.

D) Les fondations territoriales, terrain à conquérir pour l'approche collective

Dans l'analyse du secteur philanthropique et de la dynamique de co-construction, le cas français présente un retard certain en matière de philanthropie territoriale.

« Il y a une absence absolue de fondations territoriales en France, en comparaison avec d'autres pays. Cela dénote d'un double écueil : d'une part un retard français en matière de décentralisation, d'autre part, une difficulté à se mettre ensemble : c'est un réel défi de mettre les citoyens autour d'une table pour l'intérêt général sans la houlette des pouvoirs publics. » Dominique Lemaistre

Faisant le constat que c'était des territoires les plus en difficultés que lui parvenaient paradoxalement le moins de demandes de subventions, la Fondation de France a lancé en 2012 un

programme expérimental, « Dynamiques Territoriales », fondant une nouvelle approche *bottom-up* de l'intervention par et avec les territoires. Renonçant à toute spécialisation thématique, le projet, porté par ses 6 implantations régionales, se propose de soutenir progressivement, sur au moins cinq ans, les initiatives des associations et des citoyens, dès le stade des idées, en accompagnant le développement d'une nouvelle dynamique de concertation entre tous les acteurs du territoire.

« *Plutôt que chaque individualité travaille sur une cause, il faut que la communauté se penche sur la communauté.* » Dominique Lemaistre

Deux objectifs guident ces programmes, qui s'inspirent de la philosophie de la fondation territoriale :

- Contribuer à améliorer la qualité de vie des habitants en favorisant l'émergence d'idées, en soutenant des actions associatives et citoyennes sans prédire la thématique du projet pour encourager une approche globale des besoins d'un territoire.
- Adapter les modes d'intervention de la Fondation de France aux enjeux d'un changement durable, en réalisant avec les acteurs locaux un diagnostic des besoins, en ajustant les modes d'accompagnement des porteurs d'idées aux particularités locales, en mobilisant des partenaires autour des projets, et en incitant à la coopération et aux synergies locales.

Ce sont ainsi 4 programmes locaux qui ont été lancés (Saumurois ; Haute-Gironde et Libournais ; Pas-de-Calais ; Hautes-Alpes), plus de 100 acteurs et habitants locaux impliqués, 305 initiatives identifiées et 70 projets soutenus, pour un total d'un million d'euros. A l'issue de la phase d'expérimentation, il apparaît, dans les deux premiers territoires pilotes, que le programme Dynamiques territoriales pourrait constituer la préfiguration de fondations territoriales.

E) A la pointe de la collaboration : le Network of European Foundations

➤ **Une identité collective dès sa création, en Europe et au-delà**

Le réseau NEF est un fonds créé dans les années 1970 pour promouvoir la coopération entre fondations mais aussi avec d'autres acteurs. L'organisation accorde, en Europe et à l'international, près de 2,2 millions d'euros de subventions par an. NEF encourage également les collaborations transatlantiques : il mobilise les grands donateurs américains souhaitant agir sur des problématiques particulières, comme la protection de l'enfance. « *Cela permet de générer des effets de levier au niveau des ressources, et une mutualisation au niveau de la structure, avec par exemple, la mutualisation des responsables de programmes.* » Peggy Saïller

➤ **Du co-financement à la création de projets communs :**

NEF prône le modèle de *pool-funding* : au-delà d'un co-financement impliquant la simple mise en commun des ressources des fondations pour un projet déjà élaboré en amont, le *pool-funding* propose en plus une mutualisation des capacités. Chacun des membres a le même poids dans le processus de décision, et les fondations dessinent ensemble le développement stratégique d'un programme permettant de soutenir les bénéficiaires. NEF soutient 10 projets en *pool-funding*, dont 3 ont vu le jour dans le cadre de réseaux d'apprentissage (*learning networks*) : une crise survient, et déclenche la réflexion et la mobilisation des fondations qui se regroupent pour la cause.

➤ **Le rôle de relais ou d'amortisseur des fondations :**

« Les organisations que nous soutenons ne peuvent survivre que si 20 à 30% de leurs dépenses fixes sont prises en charge », souligne Peggy Saïller. Le *core-funding* consiste à financer une organisation non pas pour un projet précis mais pour son fonctionnement et son développement organisationnel de long terme. Les programmes de NEF jouent ainsi un rôle de relais ou d'amortisseur pour des organisations que l'Union Européenne cesse de financer.

➤ **EPIM, programme phare sur la question migratoire**

NEF est à l'initiative de EPIM (*European Program for Integration and Migration*), une collaboration entre fondations européennes pour soutenir le rôle de la société civile dans la problématique migratoire en Europe. NEF a regroupé 12 fondations afin de faire naître des synergies et de peser sur les législations européennes en la matière. Les membres de EPIM s'engagent à financer sur 3 ans les porteurs de projets, afin qu'ils puissent développer leur stratégie. EPIM développe sa 4^{ème} phase autour d'une cartographie répertoriant les différents réseaux travaillant sur la stratégie collective en matière de migrations.

IV. Philanthropie et puissance publique : une relation qui se cherche

Les acteurs philanthropiques s'engagent au bénéfice de diverses causes de l'intérêt général, et interviennent donc nécessairement en plus ou moins grande proximité de la puissance publique. Dans quelle mesure inscrivent-ils leurs activités en relation avec les orientations de l'Etat ? Cherchent-ils à développer des contacts et des échanges avec les acteurs publics et, si oui, quelle est la nature de leurs relations ?

Le premier constat frappant est la très grande distance, voire la quasi-ignorance de la sphère publique – à quelque niveau que ce soit – exprimée par certains responsables de fondations :

« Nous n'avons aucune relation volontaire avec les bailleurs publics. Nous faisons sûrement du co-financement, mais nous ne l'identifions pas nécessairement et cela ne rentre pas en compte dans notre processus de sélection de projets. » Fondateur, fondation familiale

« Avec les pouvoirs publics, nous n'avons aucun contact. On les croise lors de la réalisation de projets, mais nous ne construisons jamais le projet avec eux en amont. » Jean-Marie Bruneau

La plupart des acteurs philanthropiques déplorent cette distance qui relève parfois de l'hermétisme :

« Un partenariat avec les collectivités pourrait permettre un projet plus important, avec une multiplication des actions, et mieux ancré dans le territoire. » Didier Minot

« J'ai vraiment du mal à collaborer avec le public. Souvent, on constate qu'on peut faire des choses plus efficaces et pertinentes par nous-mêmes. Nos tentatives de coopération ont été des échecs. Je le regrette, car le potentiel de synergie serait incroyable si le public et le privé pouvaient coopérer de manière efficace. » Cyril Maury

A) Les freins à la collaboration : méconnaissance, défiance et revendication d'autonomie

Comment expliquer ce cloisonnement et ce déficit de coopération public-philanthropique ? Plusieurs raisons peuvent être invoquées :

- La première raison est sans doute le déficit de connaissance et de reconnaissance par les pouvoirs publics du rôle et de la valeur ajoutée propres de la philanthropie privée.

Les experts et conseils en philanthropie interrogés (François Debiesse, Joseph Le Marchand, Virginie Seghers) sont unanimes sur ce point : plus de dix ans après la loi Aillagon, on constate encore deux travers de la puissance publique :

- Une méconnaissance des processus et des montants du mécénat, qui amène parfois les organisations publiques à demander des sommes exorbitantes, ou à formaliser à l'extrême

les procédures, ce qui peut faire échouer certains projets pour cause de lourdeur administrative.

- Un manque de confiance et de transparence. Quand ils sont consultés sur la qualité d'un projet, certains représentants de la puissance publique donnent systématiquement un avis favorable, considérant que l'argent du mécénat doit être capté par tous les moyens, sans chercher à créer un dialogue sincère avec le bailleur potentiel.

- D'autre part, certains acteurs philanthropiques pointent une difficulté intrinsèque à trouver, du côté de la puissance publique, des interlocuteurs préoccupés des sujets de long terme :

« Actuellement, au niveau de l'Etat, il est difficile de trouver des acteurs qui se préoccupent du long terme. Au niveau de certaines collectivités, en revanche, la vision de long terme et les problèmes sociaux restent parfois très présents. » Didier Minot

- Enfin, du côté des mécènes, l'exigence d'autonomie les rend parfois réticents à participer à des démarches collectives qui les entraîneraient à fondre leur action dans celle de l'Etat.

« Avec la puissance publique, les fondations doivent réussir à maintenir leur autonomie face au politique. Sur certains sujets chauds, il existe un risque de pression et d'influence. » Jean-Marie Destrée

« Nous sommes proches mais nous tenons à rester indépendants de l'Etat. » Olivier Brault

B) Les clés de la collaboration avec les pouvoirs publics

Plusieurs acteurs philanthropiques développent tout de même des relations étroites et de réelles collaborations avec la puissance publique.

« Le partenariat avec le secteur public est un choix stratégique qui nous permet d'être présents au niveau national et international. » Marie-Stéphane Maradeix

La question de la taille n'est pas anodine : ce sont essentiellement les plus grosses fondations qui en ont les capacités. Du point de vue de la puissance publique, les partenariats importants ont plus de chances d'être facilités :

« Plus le niveau d'interlocuteur est haut, plus le partenariat a des chances de fonctionner ; plus le financement est important, plus la collectivité est susceptible de s'impliquer, de passer outre ses réticences. » Joseph Le Marchand

Parfois, le projet philanthropique se construit autour d'une analyse pointue de l'action de la puissance publique, et se positionne non pas comme un substitut mais comme un complément à son action :

« Notre mission est d'agir en complément et en bouchant les trous laissés par les acteurs publics. » Eléonore de Lacharrière

Quels avantages les acteurs philanthropiques voient-ils dans la collaboration avec l'Etat ?
Essentiellement deux points : d'une part l'enrichissement de l'expertise permettant un diagnostic partagé, et d'autre part les enjeux de pouvoir et l'accès aux réseaux pertinents.

« Nous souhaitons que les ministères soient présents dans nos comités, car cela permet une hybridation de l'expertise. »

« La sphère publique n'a plus d'argent, mais elle a la légitimité et les réseaux. » Marie-Stéphane Maradeix

Un autre acteur pointe le « pouvoir de nuisance » des pouvoirs publics, en termes d'accès aux réseaux clés. Entretenir de bonnes relations avec eux est donc une nécessité pour les philanthropes, notamment sur certaines thématiques où ils sont incontournables, comme l'éducation ou le monde carcéral.

Du point de vue des relations avec la puissance publique, les fondations d'entreprise constituent un cas particulier :

« L'entreprise a plus à gagner culturellement et socialement à la coopération avec l'Etat qu'une fondation familiale. » Catherine Ferrant

Un exemple récent de collaboration entre la sphère philanthropique et la puissance publique est le programme « La France s'engage », qui récompense les projets les plus innovants au service de la société et de l'intérêt général, dans le cadre d'un partenariat entre l'Etat et de grandes fondations et entreprises telles que Total. Depuis 2014, parmi plus de 1800 candidats, ce sont 62 lauréats (associations, entrepreneurs et fondations) ont été distingués par le label et ont bénéficié de plus de 25 millions d'euros. Au total, 50 millions d'euros seront mobilisés jusqu'en 2017.

A terme, ce type de programme a-t-il vocation à être porté par l'Etat, ou plutôt à être repris par une pluralité d'acteurs de la sphère philanthropique, comme l'ont suggéré certaines personnes interrogées ? La question reste ouverte.

V. Recette de cuisine : les ingrédients d'une stratégie collective réussie

Au fil des vingt entretiens menés pour cette enquête, nous avons constaté que le choix du collectif n'est jamais sans difficultés et obstacles, mais nous avons aussi pu glaner les quelques secrets de la recette pour une stratégie collective réussie.

➤ Choisir les bons ingrédients / trouver le bon partenaire

« C'est toujours une histoire de rencontres » Marianne Eshet

Pour certains, le bon partenaire est celui qui lui ressemble : il partage la même vision et les mêmes objectifs, la collaboration s'effectue donc entre pairs. Cette similarité des profils permet d'avancer plus rapidement vers un consensus pour un partenariat aux résultats rapides, efficaces, sans conflit d'intérêt ou d'image.

« Avec les acteurs de ces associations nous sommes vraiment sur la même longueur d'ondes. Nous partageons les mêmes valeurs et nos visions du monde sont proches » Fondateur, fondation familiale

« On a des affinités culturelles et personnelles. » Olivier Brault

Pour d'autres, le bon partenaire est au contraire celui qui le complète et qui, par définition, est différent. Chacun apporte son expertise, ce qui enrichit l'analyse et élargit la vision.

« Nous sommes très ouverts et adorons les modèles hybrides (public, privé, philanthropique). Il faut collaborer avec toutes les sphères, même privées. » Marie-Stéphane Maradeix

➤ Confiance et sincérité

De façon frappante, le terme de confiance a été cité spontanément par plus de la moitié des interviewés. C'est donc sans conteste l'ingrédient incontournable de la recette de cuisine, comme le sel ou la levure. Chacune des parties doit partager en toute sincérité ses objectifs et sa vision dès le début de la collaboration afin d'établir une relation de confiance. C'est une condition d'efficacité dans la relation fondation-bénéficiaires :

« La sincérité dans la relation fonds-association est primordiale. Sans elle, on ne peut pas cerner avec exactitude notre utilité. » Cyril Maury

La confiance est également essentielle dans la collaboration avec d'autres fondations. C'est pourquoi certains philanthropes préfèrent les relations individuelles avec des connaissances de longue date:

« Il faut évidemment qu'une relation de confiance se crée. » François Rebeyrol

« *Je me sens plus à l'aise lors des contacts individuels.* » Fondateur, fondation familiale

Sans confiance, la collaboration est vouée à l'échec. La méfiance accentue la peur de l'opportunisme, c'est-à-dire le risque que l'autre profite des bénéfices de la collaboration sans faire sa part du travail, tel le passager clandestin du paradoxe d'Olson⁶.

➤ **Humilité**

Le collectif est porteur de valeurs analogues à celles de la philanthropie : la solidarité, l'empathie et l'humanisme. Mais créer une fondation, c'est particulariser son approche, concrétiser un projet personnel et individuel. C'est le paradoxe du philanthrope que Joseph Le Marchand décrit plus haut : bien que favorable à la coopération, il lui est difficile d'accepter la mise en commun d'un projet ou une fusion sous la bannière de quelqu'un d'autre.

« *Beaucoup d'intentions sont tuées par le « moi je » des fondateurs, qui veulent garder un contrôle sur tout.* » François Rebeyrol

Chaque acteur de la sphère philanthropique – individu comme organisation - doit donc apprendre ne pas tout soumettre à son ego, et accepter une relative dilution de l'image. Par ailleurs, une collaboration ne donne pas toujours lieu à une perte d'identité, elle peut au contraire être l'opportunité de réaffirmer son image.

Ce renoncement n'a de sens que si chaque acteur est intimement convaincu que le gain en efficacité est plus important que la perte en termes de reconnaissance, comme l'affirme Truman (« *It's amazing how much you can achieve when you don't care who gets the credit* »).

➤ **Organisation et répartition des rôles**

Afin de garantir l'efficacité des processus de décision et d'action dans la collaboration, il est essentiel de s'accorder sur le rôle de chacun, de s'entendre sur un leadership, et de construire une identité collective. Il faut créer des possibilités d'échange, des temps et des lieux de rencontres, et des mesures d'évaluation sur le long terme afin de constater si les objectifs de départ ont été atteints, évitant ainsi une collaboration de « façade » .

➤ **Diffuse reciprocity et éloge de la lenteur**

La clé d'une bonne collaboration est de ne pas espérer une réciprocité immédiate⁷. A l'instar de la théorie de *Diffuse Reciprocity*⁸, l'action collective doit être basée sur la confiance dans une relation de long terme. Si les résultats de la collaboration sont positifs, ils ne seront pas forcément immédiats, et pourront mettre longtemps à émerger. Alors que l'individu tend à privilégier les bénéfices

⁶ Mancur Olson, socio-économiste américain, modélise en 1965 le comportement du « passager clandestin », également appelé « Paradoxe d'Olson » : une personne ou un organisme qui obtient et profite d'un avantage sans y avoir investi autant d'efforts (argent ou temps) que les membres de ce groupe.

⁷ Stanford Social Innovation Review, « Collaboration and Diffuse reciprocity » by Larry Kramer (President of The William and Flora Hewlett Foundation), April 25, 2014 http://ssir.org/articles/entry/collaboration_and_diffuse_reciprocity

⁸ Théorie de relations internationales par Robert Keohane 1986

immédiats au détriment des résultats futurs, le philanthrope doit percevoir la collaboration comme un investissement de long terme, ou mieux, ne rien espérer en retour. En effet, s'il parvient à agir de manière désintéressée, les bénéfices futurs seront plus importants.

En entrant dans la collaboration, des points de vue divergents peuvent mener à un processus de décision plus lent, à des lourdeurs administratives, ou à un décalage des agendas et des contextes. Plus le nombre d'acteurs est important, plus cela s'accroît.

« Le collectif signifie un ralentissement des décisions. » Luc Tayart de Borms

« Il est souvent plus facile de collaborer sur un projet précis (plus flexible) que de collaborer d'une manière générale sur de grandes thématiques. Malgré tout, il faut oser l'éloge de la lenteur ». Béatrice de Durfort

Le collectif en philanthropie fait donc naître un paradoxe : si les sujets traités par les fondations nécessitent parfois un besoin d'action rapide et efficace, le processus de construction collective peut prendre beaucoup de temps. Il faut donc savoir répondre efficacement aux situations d'urgence, tout en construisant une stratégie sur le long terme, dans laquelle les approches collectives ont toute leur place.

Conclusion

A l'issue de cette étude, plusieurs constats s'imposent :

- Les organisations philanthropiques sont a priori moins enclines au collectif que d'autres types d'organisations, du fait de leur modèle d'autonomie financière, et de la forte personnalisation des engagements qu'elles impliquent.
- Le secteur philanthropique français dans son ensemble est encore à un stade relativement peu abouti en matière de stratégies et de mobilisations collectives. Ce constat est à mettre en regard de son histoire très récente : la moitié des fondations qui existent aujourd'hui en France ont été créées depuis les années 2000, et la France est le pays européen le moins doté en fondations, en termes relatifs à sa population. La faible densité des stratégies collectives serait en fait la marque de la maturité encore en construction du secteur : selon Dominique Lemaistre, « *L'individualisme est un péché de jeunesse.* »
- Néanmoins, plusieurs facteurs poussent aujourd'hui les acteurs philanthropiques à privilégier les stratégies collectives :
 - La baisse des ressources en temps de crise qui appelle des logiques de mutualisation
 - La montée en puissance de causes à dimension planétaire qui nécessitent des stratégies de mobilisation coordonnées
 - L'émergence de nouveaux acteurs (les « fondations *millennials* ») porteurs d'une vision profondément renouvelée du rôle des acteurs philanthropiques, développant des modèles innovants de partenariats et de co-construction, dépassant les traditionnelles relations verticales et unilatérales entre mécènes et bénéficiaires.
- Si la forte personnalisation des projets philanthropiques et les enjeux d'image freinent parfois les coopérations opérationnelles, un axe de renforcement de la collaboration entre fondations est celui de la recherche - développement. Elles pourront ainsi faire émerger de la connaissance commune favorable au développement de coopérations fructueuses.
- Le développement de la *venture philanthropy* est approprié en France par un courant de l'action philanthropique qui développe des modèles de plus en plus sophistiqués de co-construction, dont l'objectif ultime est l'optimisation de l'impact.
- Dans ce contexte, on observe un repositionnement et une montée en puissance des réseaux comme catalyseurs d'expertise et antichambres des coopérations opérationnelles : selon Francis Charhon, « *Nous sommes en train de passer d'une philanthropie en silos à une philanthropie en réseaux.* »

Progressivement, la philanthropie française est donc en train de se séparer de ses vieux démons de l'élitisme et de la quête de reconnaissance individuelle, pour évoluer vers des logiques beaucoup plus inclusives. C'est ainsi que la place des territoires prend une importance renouvelée, et que la relation aux bénéficiaires est profondément repensée. Cette période d'importante mutation n'est pas sans comporter des risques : c'est justement en approfondissant leur connaissance de leur propre environnement que les acteurs philanthropiques pourront y trouver leur juste place, y affirmer leur rôle et leur légitimité spécifiques, et y déployer toute leur valeur ajoutée, en bonne intelligence avec les autres acteurs, au bénéfice de l'intérêt général.

L'Observatoire de la Fondation de France remercie vivement les personnes suivantes qui nous ont accordé un entretien dans le cadre de cette étude :

- **Olivier Brault**, Directeur Général, Fondation Bettencourt Schueller
- **Jean-Marie Bruneau**, Fondateur, Fondation JM. Bruneau - sous l'égide de la Fondation de France
- **François Debiesse**, Président de la Fondation de l'Orangerie BNP Paribas - sous l'égide de la Fondation de France, et Président de l'Admical
- **Jacqueline Délia-Brémond**, Co-fondatrice et Présidente Déléguée, Fondation Ensemble
- **Jean-Marie Destrée**, Délégué Général Adjoint, Fondation Caritas France et Président du Fonds du 11 janvier
- **Béatrice de Durfort**, Déléguée Générale, Centre Français des Fonds et Fondations
- **Marianne Eshet**, Déléguée Générale, Fondation SNCF
- **Catherine Ferrant**, Déléguée Générale, Fondation Total
- **Eléonore de Lacharrière**, Déléguée générale de la Fondation Culture & Diversité
- **Firoz Ladak**, Directeur Général et Trésorier, Fondations Edmond de Rothschild
- **Joseph Le Marchand**, Conseil en philanthropie - Le Non Marchand
- **Patrick Lescure**, Fondateur, Fondation Un Monde par Tous - sous l'égide de la Fondation de France
- **Marie-Stéphane Maradeix**, Déléguée Générale, Fondation Daniel et Nina Carasso - sous l'égide de la Fondation de France
- **Cyril Maury**, Fondateur, Fonds de dotation Après Demain
- **Didier Minot**, Fondateur, Fondation Monde Solidaire - sous l'égide de la Fondation de France
- **Benoît Miribel**, Délégué général, Fondation Mérieux et Président, Centre français des fonds et fondations
- **François Rebeyrol**, Fondateur, Fondation Agir sa vie - sous l'égide de la Fondation de France
- **Peggy Saïller**, Directrice Générale, *Network of European Foundations*
- **Gerry Salole**, Directeur Général, *European Foundation Center*
- **Virginie Seghers**, Fondatrice et Présidente, Prophil
- **Luc Tayart de Borms**, Administrateur Délégué, Fondation Roi Baudouin

Et les équipes de la Fondation de France.