

ÉDITO



**Alain Kerlan**  
Philosophe et professeur  
émérite Université de Lyon 2

## FONDACTIONS ET ÉDUCATION GRAND ANGLE SUR L'ÉDUCATION ARTISTIQUE ET CULTURELLE



À la marge de l'acquisition des fondamentaux et de la lutte contre le décrochage scolaire, les projets d'éducation artistique et culturelle connaissent une faveur grandissante auprès des acteurs de l'éducation, toutes catégories confondues, en France comme à l'étranger. En France, près d'une centaine de fonds et fondations choisissent l'éducation artistique et culturelle comme champ d'action, quelques-uns en font même une mission prioritaire. Pourtant, l'idée que la pratique artistique et l'accès aux œuvres culturelles puissent avoir un effet positif sur la réussite scolaire est sujette à débat. D'un côté, une forme de scepticisme consiste à douter du potentiel éducatif de l'art en regard des enseignements traditionnels, notamment en raison de la difficulté de mesurer l'impact des actions artistiques et culturelles ; de l'autre, une forme d'enthousiasme excessif conduit, comme le souligne Alain Kerlan, à surévaluer la portée sociale et éducative de la culture artistique au risque de générer de la déception. Une douzaine de fondations, dont deux fondations étrangères, ont accepté de participer à ce numéro afin de témoigner de leur positionnement et de leur expérience d'observation sur le terrain.

### L'ENTRÉE DES ARTISTES\*

Les travaux d'Alain Kerlan se situent au carrefour de la philosophie éducative et de la sociologie, de l'art et de l'éducation. Il aborde dans cet article la question des enjeux et de la place de l'artiste dans les dispositifs d'éducation artistique et culturelle.

Un plasticien à la crèche. Une artiste conceptuelle dans une école maternelle. Une comédienne, un musicien, un plasticien, trois émissaires d'un grand Opéra en résidence dans les classes de l'école primaire et le collège d'un quartier de banlieue. Un écrivain en résidence et tenant atelier d'écriture deux années consécutives pour les élèves d'un collège. Un plasticien photographe dans un lycée professionnel. Une compagnie théâtrale préparant avec les élèves d'une classe de troisième de collège une « brigade d'intervention poétique » dans le tramway de la ville. Une chorégraphe, cette année-là avec des collégiens, mais aussi l'année passée avec des patientes atteintes de la maladie d'Alzheimer, et bientôt avec les étudiants d'une Grande École. Un sculpteur aujourd'hui en résidence dans une université, hier auprès des prisonniers d'un grand centre de détention pénitentiaire, demain avec les pêcheurs d'une île tunisienne.

Nous n'en finirions pas de donner des exemples, tant ils sont nombreux, en France, et tout autant, sinon plus, dans un nombre grandissant de pays. Tel est donc le fait, social, culturel, éducatif, politique, sur lequel il convient de s'arrêter pour prendre la mesure d'un processus qui est en passe de modifier le paysage éducatif et culturel, et d'une certaine façon celui de l'art lui-même : l'entrée de l'art et des artistes sur la scène sociale et éducative, le rôle éducatif et social croissant qui leur est reconnu, l'engagement des artistes eux-mêmes dans la tâche sociale et éducative.

Les artistes seraient-ils devenus des « pédagogues » ? Des « travailleurs sociaux » ? Pas le moins du monde. C'est bel et bien en tant qu'artistes qu'ils s'engagent, et en tant qu'artistes



que les écoles, les hôpitaux, les prisons, mais aussi les associations, les collectivités locales, voire les entreprises font appel à eux. En tant qu'artistes et dans la fidélité à leurs démarches singulières qu'ils s'adressent également à la diversité des hommes, des femmes et des enfants, quels qu'en soient l'âge, les particularités et les spécificités. Par-delà leur diversité et leur singularité, les artistes-intervenants ont en partage, en commun, une même ligne de conduite, une même démarche : quand il s'agit d'expérience esthétique, de création partagée, la porte d'entrée reste la même pour tous, également ouverte à tous, parce que cette expérience-là est nécessairement celle d'un bien commun, au sein duquel les différences d'âge et les spécificités passent au second plan, ou plus précisément se conjuguent dans un commun, celui d'une même humanité en partage.

Voilà, dira-t-on, des missions qui pèsent bien lourdement sur les épaules de l'art et des artistes ! Et en effet, voilà aujourd'hui en charge ici de la réussite scolaire, là de l'épanouissement de chacun, ailleurs de la citoyenneté fragilisée et menacée, pour nous en tenir à quelques-unes des attentes éducatives et sociales dont nos sociétés investissent régulièrement le recours artistique. Trop attendre, trop demander, n'est-ce pas au bout du compte, nuire à la tâche ? Qui trop embrasse mal étreint dit judicieusement le proverbe ; et il pourrait arriver, pour le dire autrement, qu'à trop encenser le bébé on le noie dans l'eau du bain ! Plus sérieusement, ayons une foi raisonnable dans le potentiel éducatif de l'art, sans compromettre cette espérance dans un vague romantisme, et ne cédon pas non plus aveuglément à la tentation instrumentale, ne faisons pas philosophie de cette idéologie évaluative qui tient trop souvent lieu de gouvernance. Nous devons, et nous nous devons donc d'être particulièrement clairs et vigilants à cet égard. Oui, les divers travaux de recherche qui ont tenté d'en saisir les effets permettent de confirmer assez largement que l'intervention artistique et plus généralement l'éducation artistique ont des impacts et des conséquences repérables et bénéfiques dans les principaux champs qui importent sur les plan éducatif

et social : dans le domaine du développement personnel, bien entendu, et tout particulièrement pour ce qui concerne l'estime de soi et la confiance en soi, la fierté, un certain sentiment de réussite, la créativité ; dans le domaine de la socialisation, du développement de la sociabilité, en particulier s'agissant du travail en équipe et la conscience des autres ; et aussi, il faut le souligner, dans le domaine cognitif, où les travaux des spécialistes repèrent des bénéfices sur la capacité de concentration et les stratégies de résolution de problèmes. Ajoutons qu'à ces bénéfices dont profitent les sujets directs de l'intervention artistique s'ajoutent un cortège de bénéfices plus indirects pour l'ensemble des partenaires : notamment pour les enseignants, s'agissant d'interventions dans un cadre scolaire, voire pour les parents eux-mêmes.

Oui donc, et ce oui est loin d'être négligeable. Mais ce oui ne prétend pas à une certitude absolue. L'art relève fondamentalement du régime de la singularité, et c'est précisément à ce titre que son potentiel éducatif, émancipateur, peut passer de la puissance à l'acte, mais c'est aussi à ce titre que ce passage n'est jamais pleinement assuré.

Cette incertitude statistique, instrumentale, derrière laquelle pourrait s'abriter une perspective étroitement comptable – malheureusement assez répandue – n'en est nullement une sur le plan fondamental : sur le plan anthropologique. Qu'est-ce qu'un être humain ? Un être pensant et sentant, qui, en tant que tel, donne sépulture à ses morts, dresse des pierres et grave ou peint les lieux et les objets de son habitat. « Riche en mérites, mais poétiquement toujours, sur terre habite l'homme », écrivait le poète Hölderlin. C'est bien au bout du compte dans une perspective anthropologique qu'il faut considérer l'apport de l'art à l'éducation, et plus généralement l'apport de l'art à la formation humaine, à la continue formation de l'homme par lui-même. Considérons une bonne fois pour toute – et ne lâchons rien là-dessus – que la conduite esthétique est une conduite humaine spécifique, constitutive de notre humanité, qu'à ce titre elle est déjà-là dans l'enfance et vient au jour avec elle, et qu'elle exige une prise en charge éducative de la plus haute importance. Considérons – et ne lâchons rien là-dessus – qu'à côté de la conduite cognitive, qu'à côté de la conduite technique, l'être humain se caractérise par cette autre conduite qui ne consiste ni à expliquer le monde, ni à le travailler, mais à l'accueillir, sans autre but, dans une recombinaison singulière de nos ressources attentionnelles, émotives et hédoniques : la conduite esthétique. Une éducation privée de sa dimension esthétique est non seulement incomplète, pour ne pas dire hémiplegique, mais, anthropologiquement mutilée, elle ampute l'éducation générale de sa base même, de son fondement.

\* Les idées avancées dans ce texte sont notamment développées dans Alain Kerlan et Samia Langar, *Cet art qui éduque*, éditions Fabert, Paris, 2016.

# LES ENJEUX DE L'ÉDUCATION ARTISTIQUE ET CULTURELLE

## REGARDS CROISÉS DE FONDATIONS

**FAIRE SOCIÉTÉ / VIVRE ENSEMBLE**  
**CITOYENNETÉ / ÉVEIL / LEVIER**  
**TOLÉRANCE / HUMANITÉ**  
**LIEN SOCIAL / SENSIBILITÉ**  
**ESPRIT CRITIQUE / ÉMOTION**  
**SINGULARITÉ / COLLECTIF**  
**ESTHÉTIQUE / ÉPANOUISSEMENT**

L'éducation artistique et culturelle constitue un enjeu majeur du « vivre ensemble » et de l'égalité. La culture peut être un véritable levier pour favoriser la promotion sociale de chaque individu et lutter contre toutes formes de discriminations, deux enjeux majeurs pour promouvoir le « vivre ensemble ». Compte tenu des fractures qui traversent notre pays, cet enjeu n'a jamais été aussi important qu'aujourd'hui. Il est donc primordial de permettre à celles et ceux qui en sont le plus éloignés du fait de leur condition sociale d'accéder aux œuvres culturelles et aux pratiques artistiques.

Fondation Culture et Diversité

Au regard des problématiques que traverse la société aujourd'hui, l'éducation artistique et culturelle favorise l'acceptation de soi, la compréhension et l'acceptation de l'autre dans son originalité, dans ses convictions, dans sa manière de s'exprimer artistiquement, de penser le monde et de le témoigner au travers de son expression artistique. Et tout cela contribue au mieux-vivre ensemble.

Fondations Edmond de Rothschild



La fracture sociale et les multiples incertitudes du monde contemporain nous convoquent à repenser la manière dont il serait possible de « faire société » dans le contexte actuel. C'est à ce titre que le rôle de l'éducation artistique et culturelle est interrogé par la communauté éducative, et au-delà, par la société dans son ensemble. Longtemps écartée de l'univers de l'école, l'expérience esthétique est de plus en plus appelée à investir les contenus éducatifs. En mobilisant autant l'émotion que le raisonnement et en suscitant la part affective de l'individu tout comme sa capacité critique, l'art dans ses multiples expressions est le plus à même de nous accompagner dans l'exploration du monde dans sa complexité. Cette fonction fait de l'éducation artistique et culturelle une composante essentielle à toute éducation, qui traverse et met en résonance tous les autres objectifs attendus de l'école aujourd'hui.

Fondation Daniel et Nina Carasso

En ces temps perturbés où l'obscurantisme incite au repli identitaire, ou à l'émergence de sectarismes, l'éducation artistique et culturelle est plus que jamais indispensable en ce qu'elle contribue à développer « l'humain » tant sur le plan personnel que dans son rapport à l'autre et au collectif.

Fondation de France

Face au constat d'une perte de repères culturels chez les jeunes, l'éducation artistique et culturelle peut jouer favorablement dans la construction de la personnalité de chaque individu et permettre un accès à la citoyenneté. C'est un levier puissant pour développer la sensibilité, l'esprit critique et faciliter l'acquisition de connaissances dans toute leur diversité.

Fondation d'entreprise Casino



La culture est un levier d'ouverture sur le monde. Elle donne des repères communs qui rapprochent et soudent les individus dans une vision plurielle et partagée de la société. Au même titre que les apprentissages fondamentaux – lire, écrire, compter –, la culture est l'un des piliers de la construction citoyenne. Parmi les publics en difficulté, beaucoup se sentent exclus de la culture. Leurs préoccupations premières portent sur des besoins plus vitaux : le travail, le logement... La culture apparaît comme un luxe dont l'accès est réservé à ceux qui en possèdent les codes. Pourtant, s'éveiller à la culture, c'est s'éveiller au monde, le décrypter et se donner de meilleures chances d'y trouver sa place.

Fondation SNCF

Le système scolaire ne convient malheureusement pas à tout le monde et beaucoup de jeunes le quittent chaque année sans diplôme ou qualification. Pour transmettre le goût d'apprendre ou encourager ces jeunes à réintégrer des dispositifs d'apprentissage, afin de les accompagner vers une insertion sociale et professionnelle réussie, il est indispensable de développer des projets participatifs et interactifs. À ce titre, les projets d'éducation artistique, parce qu'ils font appel à la sensibilité et à l'émotion et encouragent créativité et curiosité, conduisent à une autre méthode d'apprentissage des savoir-faire et des savoir-être. (Re)prendre confiance en se découvrant de nouvelles aptitudes, (re)créer des liens avec les autres jeunes et avec les adultes, être valorisé et prendre des responsabilités... Grâce à ces expériences, les jeunes développent de nouveaux modes d'expression, confrontent des points de vue, se (re) construisent positivement en s'inscrivant dans des dynamiques collectives.

Fondation Foujita



**Éléonore de Lacharrière**  
Déléguée générale

## FONDATION CULTURE ET DIVERSITÉ FAVORISER L'ACCÈS AUX ARTS ET À LA CULTURE POUR LES JEUNES ISSUS DE MILIEUX MODESTES

La Fondation Culture et Diversité a un mode d'intervention « opérationnel », elle conçoit et conduit des programmes pérennes, sur le terrain, au sein des établissements scolaires, élaborés en lien avec les institutions culturelles et les grandes écoles de la culture partenaires.

**Pourquoi avoir choisi de vous positionner sur le champ de l'éducation artistique et culturelle : quels sont vos objectifs ? Quelles sont vos ambitions ? Quels impacts attendez-vous des actions que vous menez ?**

La Fondation Culture et Diversité a été créée à l'initiative de Marc Ladreit de Lacharrière, président directeur général du groupe Fimalac. Philanthrope, entrepreneur passionné de culture, Marc Ladreit de Lacharrière s'est toujours engagé en faveur du rayonnement culturel de la France et de la lutte contre les inégalités sociales. À titre d'exemple, il était au côté de Martine Aubry en 1998 pour créer la Fondation Agir Contre l'Exclusion. Fimalac est depuis de nombreuses années l'un des grands mécènes du Louvre. Si la création de la Fondation marque une étape importante en faveur de ce double engagement à partir de 2006, le groupe Fimalac a toujours développé une activité de mécénat culturel importante. Mais au travers de la Fondation, Marc Ladreit de Lacharrière dispose depuis 2006 d'un outil « opérationnel » pour agir concrètement en faveur d'une société plus harmonieuse, par la mise en place de programmes de terrain favorisant l'accès des plus modestes aux arts, à la culture et aux grandes écoles de la culture. En dix ans, 28 000 jeunes issus d'établissements scolaires en zone d'éducation prioritaire ont participé aux programmes de la Fondation, 13 000 ont été sensibilisés dans le cadre de leur orientation scolaire aux formations et aux études supérieures dans les domaines culturels et artistiques et 1 300 ont été préparés aux concours des écoles de la culture avec des taux de réussite bien supérieurs aux moyennes nationales.

**Quels sont vos modes d'intervention : le mécénat de compétences ? Le soutien financier ? L'accompagnement et l'ingénierie apportée aux structures ?**

La Fondation Culture et Diversité n'est pas une fondation redistributive. Elle a été la première fondation d'entreprise opératrice et son mode d'action est aujourd'hui encore assez particulier : agir directement sur le terrain ! Elle est ainsi porteuse depuis dix ans d'une méthodologie opérationnelle, reconnue par ses partenaires institutionnels, qui a fait ses preuves sur le terrain, valable pour tous ses programmes en matière d'égalité des chances : 1) informer et sensibiliser le plus grand nombre de scolaires issus de l'éducation prioritaire, 2) préparer les concours d'accès aux grandes écoles de la culture pour les plus motivés d'entre eux, 3) accompagner celles et ceux qui accèdent aux grandes écoles par un système individualisé de bourses et un accompagnement pédagogique. Cette méthodologie repose sur un partenariat très étroit entre la Fondation, le ministère de l'Éducation Nationale et le ministère de la Culture. Ce choix est avant tout le résultat d'une approche pragmatique pour que l'action de la Fondation soit la plus efficace et efficiente possible. Il s'agit de changer le parcours et le destin de milliers de jeunes qui avec le soutien et l'appui de la Fondation peuvent accéder à une formation correspondant à leur aspiration.



« En dix ans, 28 000 jeunes issus d'établissements scolaires en zone d'éducation prioritaire ont participé aux programmes de la Fondation, 13 000 ont été sensibilisés dans le cadre de leur orientation scolaire aux formations et aux études supérieures dans les domaines culturels et artistiques et 1 300 ont été préparés aux concours des écoles de la culture. »

Éléonore de Lacharrière  
Fondation Culture et Diversité

« La Fondation encourage un large éventail d'initiatives et d'expérimentations, qu'elles soient conduites en milieu scolaire ou universitaire, dans le cadre de programmes éducatifs menés par les institutions culturelles ou encore dans le champ de l'action sociale. »

Anastassia Makridou-Brettonneau  
Fondation Daniel et Nina Carasso



**Anastassia Makridou-Brettonneau**  
Responsable  
du Programme Art citoyen

## FONDATION DANIEL ET NINA CARASSO L'ART AU CŒUR DES ENJEUX DE LA VIE CITOYENNE

La Fondation Daniel et Nina Carasso soutient des projets favorisant le mieux vivre ensemble, à l'échelle d'une classe, d'un quartier, d'une commune, d'une famille, suivant quatre objectifs prioritaires : innover par la musique, composer les savoirs, éducation artistique, art et solidarité internationale.

**Pourquoi avoir choisi de vous positionner sur le champ de l'éducation artistique et culturelle : quels sont vos objectifs ? Quelles sont vos ambitions ? Quels impacts attendez-vous des actions que vous menez ?**

L'éducation artistique et culturelle est l'une des grandes priorités de l'axe « art citoyen » de la Fondation Daniel et Nina Carasso. Pour renforcer le rôle citoyen de l'art, autrement dit, sa capacité à créer et donner du sens aux liens entre l'individuel et le collectif, et participer ainsi à imaginer un projet de société partagé, il est indispensable de soutenir ce qui est à la fois un prérequis et un work in progress à tout âge. La Fondation encourage un large éventail d'initiatives et d'expérimentations, qu'elles soient conduites en milieu scolaire ou universitaire, dans le cadre de programmes éducatifs menés par les institutions culturelles ou encore dans le champ de l'action sociale. Cette grande ouverture permet de favoriser l'éducation artistique et culturelle dans ces différents champs de développement, considérant qu'ils peuvent être complémentaires et mutuellement enrichis. La Fondation souhaite ainsi contribuer activement à un mouvement qui implique aujourd'hui plusieurs acteurs du monde de l'art et de l'éducation dans des actions en faveur d'une société plus humaniste et solidaire.

**Quels sont vos modes d'intervention : le mécénat de compétences ? Le soutien financier ? L'accompagnement et l'ingénierie apportée aux structures ??**

Notre fondation étant distributive, son soutien est essentiellement financier. Néanmoins, hormis cet apport, la Fondation s'attache à accompagner les porteurs des projets qu'elle soutient dans leurs démarches d'évaluation ou encore, si besoin, dans le renforcement structurel de leur fonctionnement. La valorisation des expériences, la mise en réseau et la mutualisation des outils sont d'autres formes de soutien que la fondation développera en moyen terme.



**Catherine Ferrant**  
Déléguée générale



**Gonzalo Restrepo**  
Président

## FONDATION D'ENTREPRISE TOTAL OUVRIR LA CULTURE AU PLUS GRAND NOMBRE ET ÉDUCER LES JEUNES À L'ART

L'accès à la culture dès le plus jeune âge est une clé de la confiance en soi et du respect des autres. C'est pourquoi la Fondation Total appuie de nombreuses initiatives destinées à favoriser l'éducation artistique et culturelle des enfants et des jeunes.

**Pourquoi avoir choisi de vous positionner sur le champ de l'éducation artistique et culturelle : quels sont vos objectifs ? Quelles sont vos ambitions ? Quels impacts attendez-vous des actions que vous menez ?**

Au travers du partenariat que nous conduisons depuis 2009 avec le ministère de la Jeunesse en faveur de l'innovation sociale, et grâce à un long cheminement aux côtés de scènes lyriques, comme l'Opéra de Paris, l'Opéra-Comique, le Festival d'Aix-en-Provence ou l'Opéra de Lyon, nous avons compris combien l'accès précoce des enfants à la pratique artistique et à la culture est un vecteur puissant de prévention de l'exclusion sociale.

Par la pratique de l'art, l'enfant découvre son corps, le corps de l'autre, la coopération, apprend à transcender la violence et à mettre son énergie au service du beau. On peut résister aux mots, mais pas à la musique. Forts de cette conviction, nous avons orienté une partie des budgets co-gérés avec le ministère de la Jeunesse en faveur de l'accès des enfants à la pratique artistique. De 2014 à 2017, le programme « Priorité jeunesse », géré avec les ministères de la Jeunesse et de la Culture, a permis à plus de 100 000 enfants de l'école primaire de participer à des programmes d'éducation artistique. 60 projets situés partout en France, de préférence dans les zones rurales et péri-urbaines, ont été conduits pendant deux années scolaires.

**Quels sont vos modes d'intervention : le mécénat de compétences ? Le soutien financier ? L'accompagnement et l'ingénierie apportée aux structures ?**

Le programme « Priorité jeunesse » a été financé par une partie du don consenti par la Fondation Total au ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports. Mais au-delà de ce mécénat financier, nous avons participé à la rédaction de l'appel à projets conduit par les DRAC, à la sélection des projets, au conventionnement et à l'évaluation. Nous avons souhaité partager ce projet ainsi que nos autres programmes d'éducation artistique et culturelle à travers deux colloques, l'un à l'Opéra de Lyon en octobre 2014, et l'autre à l'Opéra de Paris en novembre 2016, avec l'aide de Reseo. Très prochainement, des prix seront délivrés par la ministre de la Culture aux trois meilleurs projets soutenus, à la faveur d'un après-midi de bilan. Au-delà du suivi et de l'évaluation, la Fondation Total souhaite également partager ses questions et ses découvertes avec les milieux éducatifs, artistiques et académiques concernés.



**Carole Mbazomo**  
Program Manager / Arts

## FONDACTIONS EDMOND DE ROTHSCHILD CONSTRUIRE DES PONTS ENTRE SOUTIEN ARTISTIQUE ET IMPACT SOCIAL

Les Fondations Edmond de Rothschild co-développent des programmes d'éducation artistique avec leurs partenaires et bénéficiaires et se donnent pour mission de favoriser l'égalité des chances en ouvrant des portes entre quartiers privilégiés et zones défavorisées, entre écoles prestigieuses et associations de proximité, entre scènes théâtrales de renom et talents amateurs, entre grands musées et artistes émergents...

**Pourquoi avoir choisi de vous positionner sur le champ de l'éducation artistique et culturelle : quels sont vos objectifs ? Quelles sont vos ambitions ? Quels impacts attendez-vous des actions que vous menez ?**

Depuis toujours, la famille Rothschild apporte son soutien à la fois aux artistes et à la société civile. Cette famille riche d'une longue tradition philanthropique a toujours tenté de répondre aux besoins sociétaux et continue ainsi aujourd'hui. Soutenir l'éducation artistique et culturelle au travers de résidences d'artistes et de classes d'orchestres à l'école est une manière de favoriser l'égalité des chances et lutter contre toutes formes de frustrations et de ghettoïsation qui pourraient mener à des actes tragiques. Depuis ces dernières années, les besoins de financement d'éducation artistique et culturelle se multiplient et les acteurs publics se tournent de plus en plus vers le mécénat privé. Cependant, les Fondations n'ayant pas pour ambition de soutenir une initiative sur du très long terme, l'un des objectifs est que l'État et/ou la société civile prennent le relais en soutenant à leur tour cette éducation artistique et culturelle pour tout un chacun.

**Quels sont vos modes d'intervention : le mécénat de compétences ? Le soutien financier ? L'accompagnement et l'ingénierie apportée aux structures ?**

Les Fondations Edmond de Rothschild co-développent l'ensemble des programmes soutenus financièrement ce qui permet d'être au plus près des partenaires et des bénéficiaires. En plus d'un soutien financier, il peut également y avoir un accompagnement dans la recherche de financements complémentaires, dans la définition de la stratégie de communication, ou encore, un mécénat de compétences avec les collaborateurs du Groupe Edmond de Rothschild.

## FONDATION D'ENTREPRISE CASINO L'ÉDUCATION DES ENFANTS PAR LE THÉÂTRE

La Fondation Casino agit contre l'exclusion culturelle des enfants par la pratique théâtrale au travers de programmes et outils co-construits avec des partenaires publics, associatifs, experts ainsi qu'avec les enseignes et magasins du Groupe Casino.

**Pourquoi avoir choisi de vous positionner sur le champ de l'éducation artistique et culturelle : quels sont vos objectifs ? Quelles sont vos ambitions ? Quels impacts attendez-vous des actions que vous menez ?**

La Fondation d'entreprise Casino a choisi, dès sa création en 2009, d'investir le champ de la prévention de l'exclusion par l'éducation artistique et culturelle parce que nous sommes convaincus que le bagage culturel pèse dans l'insertion sociale et professionnelle, et qu'un enfant qui en est dépourvu pourra rencontrer des difficultés tout au long de son parcours scolaire, voire de sa vie professionnelle. Nous misons sur des projets collectifs d'éducation par le théâtre, notamment dans le cadre scolaire, pour placer les enfants en situation de réussite : les aider à s'ouvrir au monde, à prendre confiance en eux, apprendre à travailler ensemble, acquérir des savoir-être, comprendre ce que la culture peut leur apporter. L'éducation artistique et culturelle est au cœur de l'égalité des chances. Mais pour de nombreuses familles, son coût est trop élevé. L'État ne peut tout prendre en charge, c'est pourquoi les fondations, et la nôtre en particulier, ont investi ce domaine.

**Quels sont vos modes d'intervention : le mécénat de compétences ? Le soutien financier ? L'accompagnement et l'ingénierie apportée aux structures ?**

La Fondation d'entreprise Casino accompagne les compagnies ou les institutions théâtrales qui interviennent auprès de collégiens et les soutient financièrement. Ces financements sont majoritairement destinés à rémunérer les artistes impliqués, à offrir aux enfants et à leur famille la découverte de spectacles vivants et à permettre la création d'un spectacle de fin d'année. Les actions soutenues valorisent les démarches collectives impliquant les enseignants et la transmission de la passion des artistes vers les jeunes et leurs parents. La pièce maîtresse du dispositif est le partenariat avec l'Éducation Nationale qui prend forme grâce aux rectorats, aux chefs d'établissements, aux enseignants porteurs du projet. Une confiance mutuelle s'est construite dans la durée, respectant les objectifs de chacune des parties.

## QU'EST-CE QU'UN BON PROJET D'ÉDUCATION ARTISTIQUE ET CULTURELLE ? LES CRITÈRES DE SÉLECTION



Dans l'univers des fonds et fondations, on distingue les « opérateurs » qui conçoivent et pilotent leurs propres programmes et les « distributeurs » qui agissent via des acteurs de terrain dont ils financent les projets ou la structure. Chaque fonds ou fondation distributeur définit ses propres critères de sélection en fonction de son objet social et des attentes qui sont les siennes. Dans le cas des projets d'éducation artistique et culturelle, et d'après les témoignages apportés ici, on remarque que les fondations se rejoignent sur quelques critères essentiels :

**LA DÉCOUVERTE DES ŒUVRES ET LA PRATIQUE ARTISTIQUE PROPOSÉE AUX ENFANTS ;**

**LE CHOIX DES PUBLICS LES PLUS ÉLOIGNÉS SOCIALEMENT OU GÉOGRAPHIQUEMENT DE L'OFFRE CULTURELLE ;**

**LA PLACE DE L'ARTISTE DANS LES PROJETS ET LE FONCTIONNEMENT DU BINÔME ARTISTE / ENSEIGNANT ;**

**LA DIMENSION TERRITORIALE DES PROJETS, LA CO-CONSTRUCTION ET LES PARTENARIATS PUBLIC / PRIVÉ ;**

**LA VIABILITÉ ÉCONOMIQUE LA PÉRENNITÉ ET L'ÉVALUATION DE L'IMPACT DES PROJETS.**



« Dans le cadre du dispositif "Artistes à l'École", la fondation soutient des projets théâtre inscrits dans le projet d'établissement de collèges situés en zone d'éducation prioritaire, conçus et soutenus par une équipe d'enseignants, en partenariat avec un théâtre ou une compagnie agréés par la Drac. Ces projets, suivis pour deux ans par les mêmes élèves, doivent comprendre une phase de découverte des métiers du théâtre, de construction d'un spectacle, mais aussi favoriser la découverte d'œuvres du répertoire et l'ouverture des élèves hors de l'établissement scolaire ».

Fondation d'entreprise Casino



« Un bon projet d'éducation artistique et culturelle se doit d'offrir une pratique artistique conséquente, encadrée conjointement par un éducateur et un artiste. Il doit permettre une confrontation directe de l'enfant aux œuvres issues du patrimoine comme de la création contemporaine, et garantir une approche sensible du fait artistique qui permette à l'enfant d'explorer le monde à l'aide de ses sens, mais qui l'aide aussi à développer la conscience du rôle de l'art dans la vie de chacun ».

Fondation de France

« La co-construction et l'implication de tous les acteurs à chacune des étapes, de la conception à l'évaluation, est très importante. Le projet doit s'inscrire dans la durée et s'appuyer sur une pédagogie horizontale permettant aux participants d'avancer ensemble et en interaction. Pas à pas, il crée les conditions d'une véritable expérience esthétique qui mobilise tout autant la pratique que la réflexion, l'introspection que l'échange. Un bon projet d'éducation artistique et culturelle met aussi en exergue le travail accompli ».

Fondation Daniel et Nina Carasso

« Le partenariat est la règle d'or, quelle que soit la porte d'entrée. Les partenariats public-privé sont les plus féconds, puisqu'ils permettent d'impliquer dans l'harmonie les acteurs de l'Éducation Nationale et les artistes, au plus près des besoins des enfants. Des projets participatifs, parrainés par une mairie et rassemblant les acteurs de la société civile, ont aussi cette vertu rassembleuse. Par ailleurs, les associations porteuses de projets ne travaillent jamais "dans leur coin", elles se rapprochent forcément des institutions et personnes en charge des enfants ».

Fondation d'entreprise Total

« L'implication des bénéficiaires, la co-construction notamment à l'échelle territoriale, la mixité des publics, la viabilité économique, l'évaluation de l'impact sur les publics sont autant de critères distinctifs des bons projets d'éducation artistique et culturelle. Notre fondation est particulièrement sensible à ce que les projets s'adressent à des publics en difficulté ou éloignés de l'offre culturelle. Elle privilégie donc les zones urbaines prioritaires et les zones rurales ».

Fondation SNCF

« Pour nos fondations qui co-développent des programmes avec des partenaires engagés, un bon projet d'éducation artistique et culturelle répond à des besoins identifiés pour un public-cible et qui intègre des acteurs publics et privés ».

Fondations Edmond de Rothschild

## LES DÉFIS À RELEVER

### ÉVALUATION

En ces temps de restrictions budgétaires, la nécessité d'obtenir des résultats et le besoin de vérifier l'efficacité des actions menées placent l'évaluation au cœur des préoccupations des politiques publiques comme des initiatives privées. Les fonds et fondations, qu'ils soient opérateurs ou distributeurs, se sont emparés du sujet. L'évaluation reste cependant une question complexe, en particulier pour l'éducation artistique et culturelle. « Comment mesurer, à court ou moyen terme, l'impact d'actions dont on sait, pour certaines, qu'il ne sera mesurable que des années plus tard ? » s'interroge-t-on à la Fondation SNCF. Les Fondations Edmond de Rothschild ont conscience que cette mesure d'impact peut demander du temps et considèrent l'évaluation plutôt comme un « assessment ». Que doit-on évaluer ? Quand et comment doit-on évaluer ? Face à la diversité des méthodes et aux difficultés inhérentes au processus d'évaluation, les fondations s'accordent sur la nécessité d'anticiper ce processus et de le conduire de façon collective. Pour la Fondation Total, « une évaluation sera d'autant plus pertinente qu'elle aura été établie et cooptée dès le début du projet et qu'elle se conduira en coopération avec tous les acteurs, pour permettre de rectifier les orientations non pertinentes et renforcer les facteurs de succès ». La Fondation de France a initié une démarche collaborative, « associant une vingtaine d'acteurs du champ de l'éducation artistique et culturelle, afin de les amener à co-construire un référentiel d'évaluation appelé à être diffusé aux structures intéressées. » De son côté, la Fondation Daniel et Nina Carasso teste actuellement plusieurs méthodologies d'évaluation groupée afin de répondre à plusieurs questions. « Est-il possible et réaliste de travailler sur la base d'une grille d'évaluation partagée par toute la gamme des projets accompagnés par la fondation ? Comment évaluer au mieux l'impact systémique d'un appel à projet particulier ou de l'action de la fondation dans son ensemble ? » Si l'évaluation est devenue un outil incontournable dans la conduite de projets, les fondations restent vigilantes quant aux dérives qu'elle peut entraîner : instrumentalisation des résultats, volonté de tout « quantifier »... Rester au service des bénéficiaires sans verser dans l'idéologie : tel est le défi de la démarche évaluative.

« Comment mesurer, à court ou moyen terme, l'impact d'actions dont on sait, pour certaines, qu'il ne sera mesurable que des années plus tard ? »

Fondation SNCF



### INNOVATION

« L'évaluation est également un levier de l'innovation » signale la Fondation Culture et Diversité puisque l'évaluation permet d'identifier les besoins « au plus près du terrain », donc d'expérimenter et d'innover. Les fonds et fondations se définissent volontiers comme des partenaires de l'innovation qu'ils se donnent pour objectif de repérer et d'accompagner le temps de son éclosion. En matière d'éducation artistique et culturelle, l'innovation est nécessaire pour forcer les barrières – géographiques, physiques ou sociales – qui éloignent beaucoup d'enfants des œuvres et de la pratique artistique. « Un rôle important du mécène peut-être de porter cette innovation, d'en prendre le risque et une partie du coût pour permettre l'essaimage » souligne la Fondation Total. Le numérique, vecteur principal de l'innovation dans nos sociétés, a sans doute un rôle à jouer dans le champ de l'accès à l'art et à la culture. Des fondations d'entreprise comme la Fondation EDF encouragent les projets numériques destinés à promouvoir la culture auprès du plus grand nombre.

« Un rôle important du mécène peut-être de porter cette innovation, d'en prendre le risque et une partie du coût pour permettre l'essaimage. »

Fondation d'entreprise Total



### TERRITOIRES ET CO-CONSTRUCTION

Le terrain d'expérimentation idéal de l'innovation est probablement le territoire si l'on en croit la Fondation AG2R-La Mondiale qui souligne l'intérêt d'un mouvement du local vers le national, et non en sens inverse. « Les initiatives et les pratiques doivent être « collées » au territoire ; elles doivent faire l'objet d'une analyse qui peut nourrir ensuite les réflexions au niveau national. Des objectifs peuvent alors être définis au niveau national, en évitant les injonctions paradoxales, et en laissant suffisamment de souplesse pour que les acteurs locaux puissent mettre en œuvre leurs actions en cohérence avec les spécificités de leur territoire. » Mener des actions dans les zones rurales et urbaines sensibles auprès des publics les plus éloignés de l'offre culturelle et artistique est une ambition largement partagée par les fondations qui interviennent dans ce domaine. Cette ambition n'est réalisable qu'à travers des projets co-construits dans le cadre d'un partenariat devant idéalement impliquer les enseignants, les parents, les associations, les représentants de l'État et de la collectivité territoriale, et les fondations.

« Les initiatives et les pratiques doivent être « collées » au territoire ; elles doivent faire l'objet d'une analyse qui peut nourrir ensuite les réflexions au niveau national. »

Fondation AG2R-La Mondiale

## VUES D'AILLEURS DEUX FONDATIONS EUROPÉENNES



**Isabelle Le Galo-Flores**  
Directrice  
de la Fondation  
Daniel et Nina Carasso  
Espagne

### FONDATION DANIEL ET NINA CARASSO ESPAGNE

La Fondation Daniel et Nina Carasso et la Fondation Gulbenkian ont la particularité d'avoir des délégations dans plusieurs pays d'Europe. Qu'est-ce qui singularise leur approche dans la mise en œuvre de l'éducation artistique et culturelle, en Espagne pour l'une et au Portugal pour la seconde ?

**Quelles sont, à votre avis, les spécificités de l'éducation artistique et culturelle dans le(s) pays ou vous agissez ? Identifiez-vous des différences, en termes de problématiques et d'enjeux, avec le contexte français ?**

Depuis que la crise économique a éclaté en Espagne (2008), les facteurs limitant la culture et l'art dans notre pays ont été nombreux ; diminution des budgets publics, augmentation drastique des taxes sur les activités culturelles, baisse du pouvoir d'achat des citoyens et de la part consacrée aux activités artistiques et culturelles. L'impact de ces facteurs a été majeur sur tout le secteur, réduisant de moitié le volume d'activité lié à la culture. En outre, le pays est constitué de dix-sept régions autonomes qui ont autorité en matière d'éducation artistique. Suite à l'adoption de la nouvelle loi sur l'éducation (LOMCE), l'éducation artistique et culturelle n'est plus obligatoire à l'école ou au collège. Elle se réalise donc hors de l'école et du temps scolaire ou grâce à des personnes et institutions particulièrement engagées et volontaires. L'innovation, l'originalité, le talent, en dépit du manque de financements, sont des caractéristiques essentielles des programmes d'éducation artistique en Espagne. Ces programmes portent souvent les valeurs de la participation, la collaboration et l'ouverture que l'on retrouve dans les nouveaux modèles politiques émergents de démocratie participative.

**Pourquoi avoir choisi de vous positionner sur ce champ : quels sont vos objectifs ? Quelles sont vos ambitions ? Quels impacts attendez-vous des actions que vous menez ?**

L'éducation artistique est, pour la Fondation Daniel et Nina Carasso, un enjeu essentiel. En Espagne, où nous avons ouvert la délégation à Madrid en Juin 2014, nous finançons actuellement près de cinquante projets artistiques. Au travers d'un financement direct, d'un accompagnement ou d'alliances, l'ambition de la fondation est, dans un premier temps, de démontrer la capacité de l'éducation artistique à construire une société plus équitable et plus à même de faire face à ses défis. Dans un deuxième temps, notre objectif est de faciliter le développement d'une éducation artistique pour tous à l'échelle nationale. Notre programme se décline en trois lignes : innover avec la musique, éducation artistique expansive, composer les savoirs. L'appel à projets CLAVES nous amène à financer dans la durée des résidences de musiciens, de formations musicales ou de musicologues à l'école. L'objectif est de faire travailler ensemble musiciens et professeurs d'école pour qu'ils



transmettent, grâce à la musique, des valeurs qui permettront aux enfants de mieux appréhender ce monde. Par ailleurs, en partenariat avec le Ministère de la Culture, nous offrons à de jeunes talents de la musique classique, baroque, jazz, flamenco... la possibilité de suivre des ateliers de formation portant sur l'innovation dans la relation du musicien à ses publics et dans la transmission de l'œuvre, sur le rôle social du musicien et sur la gestion de son projet professionnel. Ces derniers peuvent ensuite mettre la théorie en pratique en jouant dans les seize musées nationaux d'Espagne. Nous travaillons également beaucoup avec les institutions culturelles telles que le Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (Macba), le Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, le Centro de Arte Dos de Mayo, la Laboral, le MUSAC, et nous soutenons de nombreuses actions d'éducation artistique et de médiation. L'innovation est également un sujet d'attention de la fondation qui a financé, par exemple, la première École de Musique Numérique de Madrid basée sur un modèle « maker », en accès libre et gratuit. Nous travaillons enfin beaucoup (en majorité) avec des organisations à but non lucratif qui développent une action de terrain propre à nourrir l'une ou l'autre de ces approches.

**Comment agissez-vous : mécénat de compétences ? Soutien financier ? Accompagnement et ingénierie apportée aux structures ? Qu'est-ce qui justifie ces choix ?**

Le soutien de la Fondation Daniel et Nina Carasso en Espagne est un soutien économique de long terme à un projet concret. Il peut être associé à un mécénat de compétences ou un accompagnement structurel. D'une manière générale, l'éventail des outils de soutien que nous pouvons être amenés à mobiliser est large. L'approche générale de la fondation est celle d'un laboratoire au sein duquel nous testons, évaluons, essayons, accompagnons le changement d'échelle, déployons, etc. Nous agissons comme un partenaire des projets que nous accompagnons, le plus souvent pour une durée de trois ans. Actuellement, nous réfléchissons à d'autres leviers plus adaptés à la situation espagnole, en favorisant l'émergence de nouvelles initiatives car l'aridité actuelle de l'écosystème fait qu'elles peinent à prendre forme.

**Qu'est-ce qu'un « bon projet d'éducation artistique et culturelle » ? Quels sont vos critères de sélection ?**

Un bon projet d'éducation artistique et culturelle a la capacité de transformer les personnes qui en bénéficient. Nous sommes particulièrement attentifs à la qualité artistique du projet, à son inscription dans le temps, à la transversalité des disciplines dans une démarche associant différents enseignements, espaces, pratiques et publics, et la dimension citoyenne qui permet de traiter une problématique de société.



**Maria de Assis Swinnerton**  
Directrice du programme  
Gulbenkian Descubrir

### FONDATION CALOUSTE GULBENKIAN PORTUGAL

**Quelles sont, à votre avis, les spécificités de l'éducation artistique et culturelle dans le(s) pays ou vous agissez ? Identifiez-vous des différences, en termes de problématiques et d'enjeux, avec le contexte français ?**

L'éducation culturelle et artistique au Portugal se développe à l'école et en dehors de l'école. Dans le système scolaire, il existe un décalage entre les dispositions légales et leurs applications. Le manque de budget et de professeurs qualifiés a empêché le déploiement des disciplines artistiques dans les différents niveaux d'enseignement. La musique et les arts visuels sont inscrits dans le parcours commun de la maternelle au collège mais sont dispensés par des enseignants de formation généraliste. D'autres disciplines, comme le théâtre et la danse, figurent parmi les activités extrascolaires optionnelles proposées dans les écoles mais de façon non systématique. Depuis six ans, le Ministère de l'Éducation encourage la formation des enseignants et la collaboration entre les écoles et les organisations culturelles. De son côté, le Ministère de la Culture soutient le développement de programmes éducatifs dans les orchestres, les musées, les bibliothèques, les théâtres et les structures de créations artistiques qu'il subventionne. L'impact de cette action reste toutefois limité puisque près de 70 % de la population ne fréquente pas ce type d'établissements culturels.

**Pourquoi avoir choisi de vous positionner sur ce champ : quels sont vos objectifs ? Quelles sont vos ambitions ? Quels impacts attendez-vous des actions que vous menez ?**

L'éducation et les arts sont inscrits dans les statuts de la fondation comme deux domaines d'intervention prioritaire. Conscients du rôle déterminant de l'éducation pour la construction d'une société plus juste et solidaire, nous considérons qu'il est fondamental de mobiliser le patrimoine culturel et artistique pour contribuer activement aux apprentissages tout au long de la vie. La fondation cherche à le faire par des activités inclusives et participatives, pensées en fonction des différents publics. Au centre des stratégies utilisées se trouve le « découvrir par soi-même », qui implique les participants dans des processus de questionnement et de dialogue avec les œuvres d'art qui convoquent le penser, le sentir et le faire. Au-delà de cette mission générale, la fondation regarde le public scolaire comme une cible prioritaire. La relation avec les écoles est nourrie dans les deux sens – venue des écoles à la fondation, et présence de la fondation dans les écoles – afin de compléter et d'enrichir, à travers des expériences créatives, les apprentissages scolaires.



**Comment agissez-vous : mécénat de compétences? Soutien financier? Accompagnement et ingénierie apportée aux structures? Qu'est-ce qui justifie ces choix?**

L'investissement de la fondation dans l'éducation culturelle et artistique est multiforme. Par son action distributive, elle soutient financièrement des projets artistiques innovants à vocation éducative sur des thèmes comme l'entrepreneuriat, l'intégration sociale et l'éducation civique. Les écoles, les organisations de solidarité et les porteurs de projets culturels et artistiques peuvent candidater et obtenir un soutien pluriannuel. Par son action directe, la fondation mobilise son patrimoine naturel et artistique – expositions, orchestre, chœur, conférences – pour créer des activités de médiation à destination des différents publics. La conception des activités est réalisée par des artistes éducateurs pour stimuler le regard critique, l'écoute de l'autre, la capacité d'expression individuelle et le travail en équipe. Pour diffuser et amplifier l'impact de ses activités de médiation, la fondation mise sur la formation de professeurs et de médiateurs, et sur la mise à disposition de ressources didactiques en ligne.

**Qu'est-ce qu'un « bon projet d'éducation artistique et culturelle »? Quels sont vos critères de sélection?**

Pour les projets financés, les critères de la fondation portent sur la cohérence, l'efficacité, la pertinence et l'impact. En particulier, la qualité artistique du projet, sa capacité d'innovation, son inscription dans la durée et sa vocation à élargir sont regardés avec attention. Dans le domaine de l'action directe, la fondation tend à améliorer sa capacité de captation de nouveaux publics, en s'intéressant plus précisément aux besoins des jeunes, des personnes exclues, défavorisées ou handicapées – dans une posture d'équité et d'intégration sociale. Dans tous les cas, la fondation vise à promouvoir le rôle transformateur de l'art à travers ce qu'il transporte de subjectif et d'universel, ouvrant un territoire fertile pour le partage de références, d'attitudes et de valeurs qui inspirent et stimulent la vie citoyenne.

**LE CERCLE ÉDUCATION**

Le Cercle éducation du Centre Français des Fonds et Fondations a été créé en 2014 à l'initiative des fondations Apprentis d'Auteuil, Bettencourt Schueller et Pierre Bellon. Il vise à renforcer la visibilité des fonds et fondations agissant dans le champ éducatif, à favoriser leurs synergies et le partage des bonnes pratiques, à positionner le Cercle comme un interlocuteur référent pour l'Éducation Nationale et les autres parties prenantes de l'éducation.



**ILLUSTRATIONS**

- Page 1**  
Colonne 1 : Atelier théâtre « Les Tréteaux », groupe scolaire La Madone – Fondation d'entreprise Casino / Odéon Théâtre de l'Europe  
Col. 2 : Dix mois d'école et d'opéra / Fondation Total – © Agathe Poupenev / Onp. Col. 3 : Les Talents lyriques / Fondation de France – © Thomas Salva
- Page 2**  
Col. 2 : Compagnie Tamèrantong ! / Fondation de France – © Thomas Salva. Colonne 3 : Réseau Môm'atre / Fondation de France – © Alain Pinoges
- Page 3**  
Col. 2 : Programme EdC Fémis / Fondation Culture & Diversité – © Fémis. Col. 3 : L'École Le Blé en herbe, 2015, Trébédan (22) – Fondation de France / Fondation Daniel et Nina Carasso © Philippe Piron
- Page 4**  
Col. 1 : Collège Argia (64) – Compagnie Les Chimères / Fondation d'entreprise Casino. Photo. Col. 2 : Dix mois d'école et d'opéra / Fondation Total – © Agathe Poupenev / Onp. Col. 3 : Programme Ensemble Connect / Fondations Edmond de Rothschild © François du Chatenet
- Page 5**  
Col. 1 : Dix mois d'école et d'opéra / Fondation Total – © Agathe Poupenev / Onp. Col. 2 haut : Compagnie Tamèrantong ! / Fondation de France – © Thomas Salva. Col. 2 bas : Dix mois d'école et d'opéra / Fondation Total – © Agathe Poupenev / Onp
- Page 6**  
Col. 2 : MuMo / Fondation Daniel et Nina Carasso. Col. 3 haut : Programme EdC École du Louvre – Fondation Culture & Diversité © Mathilde Ledur. Col. 3 bas : Réseau Môm'atre / Fondation de France – © Alain Pinoges Programme AIMS / Fondations Edmond de Rothschild © François Goizet
- Page 7**  
Col. 2 : La Joven Compañía / Fondation Daniel et Nina Carasso Espagne. Col. 3 : Atelier du musée / Fondation Calouste Gulbenkian Portugal – © Paulo Costa
- Page 8**  
Haut : Atelier du musée / Fondation Calouste Gulbenkian Portugal – © Rodrigo de Souza. Col. 2 : Atelier de biologie / Fondation Calouste Gulbenkian Portugal – © Rodrigo de Souza

**MEMBRES DU COMITÉ DU CERCLE ÉDUCATION**



**ILS ONT PARTICIPÉ AU NUMÉRO**



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

► Consulter le compte-rendu de la rencontre du 30 mai 2015 : « Les Fondations entre éducation et art »

**REMERCIEMENTS**

Le Centre Français des Fonds et Fondations remercie toutes les fondations membres du Cercle éducation, et en particulier les treize fondations membres du comité de pilotage. Le Centre Français des Fonds et Fondations remercie chaleureusement celles et ceux qui ont accepté de collaborer à ce quatrième numéro de Questions de Fonds.

**QDF 4**

Questions de fonds, n°4, janvier 2017  
 Directeur de la publication : Béatrice de Durfort  
 Responsable de la publication : Agnès Lamy  
 Rédacteur en chef : Graziella Niang  
 Conception graphique : Volume Visuel 2016  
 Impression : ITF imprimeurs, Mulsanne, France  
 Édité par le Centre Français des Fonds et Fondations  
 34 bis, rue Vignon - 75009 Paris / Tél. : 01 83 79 03 52  
 © Centre Français des Fonds et Fondations, 2016